



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV INFORMATIKY**

INSTITUTE OF INFORMATICS

**VYUŽITÍ NÁSTROJŮ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU V  
PRAXI**

THE USE OF METHODS OF THE PROJECT MANAGEMENT IN COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Radek Rozbořil**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**

**BRNO 2017**

## Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav informatiky  
Student: **Bc. Radek Rozbořil**  
Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
Studijní obor: Informační management  
Vedoucí práce: **Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### Využití nástrojů projektového managementu v praxi

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Návrh řešení a přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je využití teoretických znalostí nástrojů a metod projektového managementu u vybrané firmy a jejich následná aplikace při tvorbě elektronického obchodu.

#### Základní literární prameny:

DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

FIALA, P. Řízení projektů. 2. vyd. VŠE v Praze: Nakladatelství Oeconomica, 2008. 186 s. ISBN 978-80-245-1413-0.

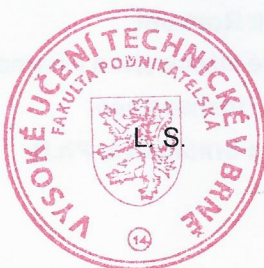
FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

ROSENAU, M. Řízení projektů. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



*B. Půža*

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.  
ředitel

*[Signature]*

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá návrhem projektu tvorby elektronického obchodu s využitím nástrojů a metodik projektového managementu v neziskové organizaci. První část práce je zaměřena na teoretická východiska týkající se projektového managementu. Analytická část se zabývá popisem organizace a její současnou situací. Poslední část obsahuje hlavní návrh na projekt.

## **ABSTRACT**

Diploma thesis deals with project design of an e-commerce creation with using tools and methods of project management in a non-profit organization. The first part of the thesis focuses on the theoretical basis of project management. The analytical part deals with the description of the organization and his current situation. The last part contains the main project proposal.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Projektový management, projekt, IPMA, elektronický obchod, Ganttův diagram, časový plán, analýza rizik, nezisková organizace

## **KEY WORDS**

Project management, project, IPMA, e-commerce, Gantt chart, time schedule, risk analysis, non-profit organization

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

ROZBOŘIL, R. *Využití nástrojů projektového managementu v praxi*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 82 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Smolíková, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. května 2017

.....

Radek Rozbořil

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych poděkoval mé vedoucí práce, paní Ing. Lence Smolíkové, Ph.D., za konzultace, cenné rady a za čas, který věnovala mým dotazům. Také děkuji svým rodičům, kteří mě při studiu podporovali.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1.1 Cíle práce .....	13
1.2 Metody a postupy zpracování práce.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
2.1 Projektový management.....	14
2.2 Projekt .....	16
2.2.1 SMART cíl.....	17
2.2.2 Trojimperativ .....	17
2.2.3 Zainteresované strany .....	18
2.2.4 Úspěšný projekt .....	18
2.3 Životní cyklus projektu .....	19
2.4 Předprojektová fáze.....	20
2.4.1 Studie .....	20
2.4.2 Logický rámec .....	21
2.5 Projektová fáze.....	23
2.5.1 Zahájení .....	23
2.5.2 Plánování .....	23
2.5.3 Realizace.....	25
2.5.4 Ukončení.....	25
2.6 Poprojektová fáze.....	25
2.7 Metody analýz.....	26
2.7.1 SLEPT analýza .....	26
2.7.2 Porterův model konkurenčních sil .....	26
2.7.3 Model McKinsey 7S .....	26
2.7.4 SWOT analýza.....	28
2.8 Řízení rizik.....	29
2.8.1 Metoda RIPRAN.....	30
2.9 Časové plánování projektu .....	32
2.9.1 Síťová analýza .....	32
2.9.2 Ganttův diagram .....	34



2.9.3	Milníky projektu .....	34
2.10	Analýza zdrojů.....	34
2.11	Rozpočet projektu.....	35
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	37
3.1	Základní informace o organizaci.....	37
3.2	Financování organizace.....	39
3.3	Analýza organizace .....	40
3.3.1	SLEPT analýza .....	40
3.3.2	Porterův model.....	43
3.3.3	7S .....	46
3.3.4	SWOT analýza.....	50
4	NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	55
4.1	Charakteristika projektu .....	55
4.2	Základní požadavky projektu.....	55
4.3	Zainteresované strany.....	56
4.4	Identifikační listina.....	57
4.5	Logický rámec.....	58
4.6	MS Project.....	60
4.7	Obsahový plán.....	60
4.7.1	WBS.....	60
4.7.2	Časový seznam činností.....	62
4.8	Analýza zdrojů .....	63
4.8.1	RACI matice .....	64
4.9	Ganttův diagram.....	65
4.10	Časová analýza .....	67
4.11	Analýza rizik .....	68
4.11.1	Identifikace a zhodnocení rizik.....	68
4.11.2	Reakce na rizika.....	70
4.11.3	Celkové posouzení rizik.....	70
4.12	Rozpočet projektu.....	71
4.12.1	Mzdové náklady.....	71
4.12.2	Náklady na IT vybavení.....	72

4.12.3	Dodavatelské náklady .....	72
4.12.4	Celkové náklady na projekt .....	73
4.12.5	Roční provozní náklady .....	73
4.13	Ekonomické zhodnocení projektu .....	74
4.13.1	Očekávaná ziskovost a doba návratnosti projektu .....	74
4.14	Přínosy návrhu řešení .....	76
ZÁVĚR .....		77
ZDROJE.....		78
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		81
SEZNAM TABULEK .....		81
SEZNAM GRAFŮ .....		82
SEZNAM PŘÍLOH.....		82

## ÚVOD

Nákup zboží přes internet je v dnešní zrychlené době čím dál více populárnější. Velké množství zákazníků si ráda objedná zboží z pohodlí domova a zamezí tak ztrátě času při cestě do kamenné prodejny. Elektronické obchody bývají většinou dobře kategorizovány do jednotlivých skupin a potenciální zákazník nalezne vyhledávané zboží rychleji než hledáním v méně přehledných regálech. Výhodou elektronického obchodování je také to, že zákazník může o produktu zjistit důležité informace o jeho dostupnosti, parametrech, vlastnostech, vzhledu apod. Může se také zapojit do hodnocení produktu a popřípadě produkt doporučit (nedoporučit) dalším zákazníkům. Pomocí elektronického obchodu lze také snadno srovnávat cenu a kvalitu produktu s konkurencí. Nevýhodou ovšem je, že fotografie produktu může v některých případech zkreslovat a zákazník nemůže vidět zboží na vlastní oči. Tyto případy lze ovšem vyřešit čtrnáctidenní lhůtou, kdy je možné vrátit zboží prodejci bez udání důvodu. Mezi důvody zavedení elektronického obchodování nemusí být pouze v ohledu zvýšení tržeb z prodeje, ale také ve zviditelnění organizace v širokém okolí.

Nezisková organizace Betlém si je vědoma výhod, které plynou vytvořením nového elektronického obchodu. Velká příležitost je vnímána ve zvýšení tržeb z prodeje, ale i ve větším zviditelnění. Důvod, proč e-shop ještě nebyl zaveden je ze strachu a nevědomosti o potřebných investicích na projekt a z možnosti opomenutí některých důležitých činností projektu.

Tato diplomová práce se zabývá využití projektového managementu při vytvoření elektronického obchodu u neziskové organizace Betlém. Díky implementaci vhodných nástrojů a metod z oblasti projektového řízení bude navrhnout projekt, který poskytuje důležité podklady pro rozhodnutí vedení o realizaci navrhnuté změny. Dále organizaci pomůže zajistit vyšší jistotu dosažení stanoveného cíle projektu ve stanoveném čase a potřebných investic. Implementace bude probíhat prostřednictvím koordinovaného přístupu, aby zdroje a investice přinesly organizaci co největší užitek a nedošlo k jejich zbytečnému plýtváním.

Obsah práce je rozdělen do dvou hlavních činností – teoretická část a praktická část. Teoretická část se zabývá důležitými poznatky z oblasti projektového řízení. Zaměřuje se na metody a postupy projektového managementu. Zodpoví se základní otázka: „Co je vlastně projektový management a jaké jsou jeho zásadní výhody?“. Dále čtenář zjistí, jaké jsou jednotlivé fáze projektu a jaké se využívají metody u analýz. Tato část identifikuje také teoretické poznatky o řízení rizik a časovém, zdrojovém a rozpočtovém plánování projektu.

Praktická část je rozdělena do dvou dílčích částí. První se věnuje představením organizace a vybranými metodami strategické analýzy, které se zabývají identifikací vnějšího a vnitřního okolí organizace. Díky těmto analýzám lze identifikovat možnou změnu. Druhá dílčí část je zaměřena na samotný návrh projektu. Obsahuje veškeré důležité informace o jeho provedení a zjištění přínosů z jeho realizace. Díky této práci se může vedení organizace následně rozhodnout, zda projekt spustit či nikoli.

# **1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

## **1.1 Cíle práce**

Cílem diplomové práce je využití teoretických znalostí nástrojů a metod projektového managementu u vybrané firmy a jejich následná aplikace při tvorbě elektronického obchodu.

Pro tuto práci byla vybrána nezisková organizace Betlém, která je vedená jako právnická osoba. Primární účel projektu spočívá nejen v rozšíření prodejní sítě vlastních výrobků, ale také ve zvýšení povědomosti o organizaci.

Hlavní cíl je možno rozdělit na dílčí cíle:

- Shrnutí teoretických poznatků o projektovém managementu.
- Analýza aktuálního stavu organizace.
- Doporučení a vypracování návrhu na změnu v organizaci.

## **1.2 Metody a postupy zpracování práce**

V první části diplomové práce jsou nastíněna teoretická východiska projektového managementu. Dále bylo pro vypracování práce využito sběru dat, která souvisí se samotnou organizací. Tyto data byly získány z pozorování, dokumentace organizace a vzájemnou konzultací vedení organizace Betlém. Z nastřádaných informací se provedla kritická analýza, která se skládá z analýz: SLEPT, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a modelu McKinsey 7S. Díky těmto analýzám se následně sestavily silné a slabé stránky organizace, a příležitosti a hrozby organizace dle principu SWOT analýzy. Praktická část byla vytvořena dle mezinárodního doporučení asociace IPMA. Obsahuje identifikační listinu projektu a logický rámec. Dále rozpis činností pro vytvoření elektronického obchodu a zobrazení Ganttova diagramu. V práci je také uvedena analýza zdrojů, matice zodpovědnosti, analýza rizik dle metody RIPRAN a rozpočet projektu. Pro návrh řešení bylo využito softwarového nástroje MS Project 2010.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola je zaměřená na základní pojmy a na teoretická východiska týkající se využití projektového managementu.

### 2.1 Projektový management

Slovo management můžeme významově chápat jako *vedení, správa a řízení*. Zabývá se koordinací zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle. Projektový management zahrnuje management jednotlivých projektů a jejich koordinování a organizování. (1) Můžeme ho definovat i jako aplikaci vědomostí, technik, nástrojů a zručností na aktivity projektu, abychom dosáhli jeho stanovených požadavků (cílů). (2)

Profesor Harold Kerzner stanovil definici: „*Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.*“ (3, str. 19)

Podle Mooze, Forsberga a Cottermána působí na projektový management pět základních elementů. Jedná se o: projektovou komunikaci, týmovou spolupráci, životní cyklus projektu, organizační závazek a vlastní součásti projektového managementu (požadavky projektu, projektový tým, metodiky pro plánování projektu, příležitosti, rizika kontrola, apod.). (3)

Projektový management se samozřejmě liší od běžného operativního řízení svou dočasností a přidělenými zdroji pro jeho realizaci pro projekt. Nevyužívá se tedy u činností, které se periodicky opakují (např. každodenní výroba stejného produktu, periodické prohlídky,...). Dále se nevyužívá u jednoduchých akcí a u mimořádných situací (přírodní katastrofy, válečné operace,...). Projektové řízení se také nehodí pro akce, které trvají několik let, a těžko se také využívá ve firmách, kde převládá chaos a neorganizovanost. (4)

Projektové řízení má za úkol zvýšit efektivitu komerčních projektů a neziskové a státní správy, snížit náklady a zdroje při realizaci, významně snížit celkovou dobu trvání

projektu a řídit projekty tak, aby směřovali k naplnění strategických plánů a stanovených cílů. Pokud jsou dosaženy plánované cíle projektu, dodržení jeho časového limitu a nákladů, můžeme říci, že se jedná o úspěšný projektový management. Je vhodné jej využít k řešení problémů, jako jsou např.: vývoj nových výrobků, zavádění nových metod do výroby, návrh a realizace investičních akcí, návrh informačních systémů, realizace zakázek v kusové výrobě apod. (5)

Postupný rozvoj informačních technologií je „živnou půdou“ pro rozvoj projektového řízení, které se do té doby využívalo především v průmyslu a ve stavebnictví. V IT oblasti je hojně využíván pro vývoj hardwaru, jednoduchého softwaru až po složité informační systémy. (6)

Potencionální výhody PM:

- Jasně definovaný časový a nákladový rámec realizace.
- Ke všem aktivitám v projektu jsou přiřazeny role a odpovědnosti.
- Zdroje projektu jsou přiděleny pouze na dobu trvání projektu. Potom jsou uvolněny na další projekty, což umožňuje větší flexibilitu a efektivitu.
- Sledování skutečné realizace projektu s původním plánem, což umožňuje sledovat odchylky.
- Generuje velkou řadu informací, které jsou použitelné při realizaci dalších budoucích projektů. (6)

Potencionální nevýhody PM:

- Zařazení projektu do hierarchie dalších projektů, které jsou součástí komplexního programu.
- Zákazník může stanovit specifické požadavky až v průběhu realizace projektu.
- Organizační změny ve společnosti.
- Oceňování a plánování s větším časovým předstihem před skutečnou realizací.
- Změny v technologiích.
- Nepředvídatelné vnější vlivy a rizika. (6)

## 2.2 Projekt

V českém jazyce má slovo *projekt* několik různých významů. Jako projekt můžeme chápat např. práci architekta, dále se výraz často používá ve stavebnictví (nachází se zde profese projektanta). Tyto případy ovšem nemají s projektovým řízením nic společného. Daly by se spíše označit ekvivalentním slovem návrh (design). (7)

*„Projekt je soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod.“* (2, str. 12)

Projekt můžeme také vymežit pomocí pěti základních atributů. Jedná se o:

- Jedinečnost – vztahuje se většinou k cíli projektu, nejde o rutinní opakovanou akci.
- Komplexnost – využití různými metodami, které se využívají podle potřeby k životnímu cyklu projektu.
- Vysoká míra nejistoty – plyne z rizika nebo příležitosti.
- Vymezenost – týká se času, financí, legislativy, materiálních a lidských zdrojů apod.
- Tým – vzniká v době zahájení projektu a po dokončení projektu je rozpuštěn, je potřeba různých pracovníků s odlišnými specializacemi a znalostmi. (2)

Předchozích pět atributů jsou pro projekt klíčové a odlišují jej tedy od firemních rutinních činností. Jelikož je každý projekt jedinečný, tak zainteresovaní lidé nedisponují potřebnými znalostmi o tom, co vše může nastat v průběhu realizace. Z toho plyne, že s ním je spojené určité riziko neúspěchu. Abychom stanovený cíl zvládli, je nutné projekty jednotlivě třídit a plánovat. (9)

Optimální doba trvání projektu je do jednoho roku. Pokud projekt trvá déle jak 12 měsíců, je rizikovější a má větší tendenci k odchylkám jak v rozpočtu, tak v termínech. Dlouhý čas také vede k postupnému vyčerpání lidí v projektovém týmu (vyhoření, únava). Jestli je tedy projekt velmi komplexní a má dobu trvání větší jak jeden rok, je vhodné ho rozdělit do několika dílčích projektů, které spolu dosahují stanoveného



cíle. Tyto projekty se následně sdružují v programech, které mají za úkol zajistit definovaný strategický přínos pro organizaci. Programy se můžou dále sdružovat do portfolií. (7)

### **2.2.1 SMART cíl**

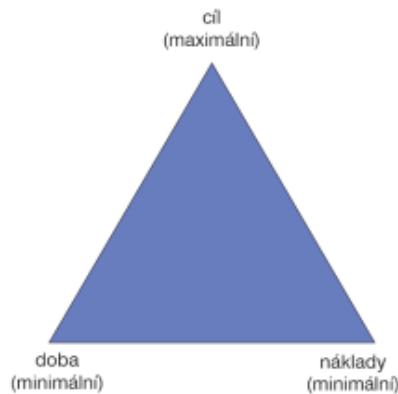
Správná definice cíle je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu projektu. Někdy je dobře definovat cíl poměrně těžká záležitost. Cíl by měl být jasně definovaný, aby si jednotlivé strany porozuměly, co má být vytvořeno, k čemu to má sloužit a jak takového produktu dosáhnout. Často s k definování takového cíle používá technika SMART. Cíl by měl být podle této techniky:

- S – specifický – potřebujeme vědět co vytvořit.
- M – měřitelný – určení, zda jsme dosaženého cíle dosáhli.
- A – akceptovatelný – zainteresované strany vědí a souhlasí s cílem.
- R – realistický – cíl je možný vytvořit.
- T – termínovaný – cíl je nutno naplnit k určitému termínu.

Někdy se ještě přidává do této techniky písmeno „I“ – integrovaný do strategie organizace. (7)

### **2.2.2 Trojimperativ**

S projekty a projektovými cíli zacházíme také se třemi základními pojmy: výsledek, čas a zdroj. Účelem trojimperativu je vyvážení těchto tří veličin, které jsou na sebe navzájem provázané, a najít patřičné optimum pro cíl. Pokud se jedna veličina změní (a druhá zůstane stejná), musí se odpovídajícím způsobem změnit veličina třetí. V trojimperativu se snažíme dosáhnout co největších výsledků za co nejmenší čas a za nejmenší zdroje. (7)



Obr. 1: Trojimperativ (Zdroj: 4)

### 2.2.3 Zainterесované strany

Zainterесované strany můžeme obecně definovat jako skupinu lidí, kteří mají zájem na výkonu nebo úspěchu projektu, nebo jsou projektem omezeni nebo ovlivněni. Zainterесovaná osoba je taková osoba, která je pro úspěch projektu kritická. Podle významnosti můžeme dělit strany na primární (např. vlastníci, zaměstnanci, investoři, obchodní partneři,...) a sekundární (např. veřejnost, konkurence,...). (11, 12)

Můžeme je členit na role:

- Zadavatel projektu – má zájem projekt zrealizovat.
- Uživatel projektu – osoby, které budou pracovat s výstupy projektu v provozní fázi.
- Sponzor projektu – osoba zodpovědná za byznys přínos projektu vůči organizaci
- Realizátor projektu – zájmy zhotovitelů (např. i člen projektového týmu).
- Investor projektu – zájem vlastníka finančních (popř. i jiných) zdrojů, které jsou do projektu vkládány.
- Dotčené strany – strany, kterých se projekt nějakým způsobem týká, ale nepatří do výše uvedených kategorií. (7)

### 2.2.4 Úspěšný projekt

Úspěšný projekt můžeme hodnotit pomocí tří metrik. Jedná se o splnění definovaného rozsahu, cíle a nákladů, spokojeného zákazníka, který je s projektem spokojen i když nemusí být splněna předchozí metrika rozsahu, cíle a nákladů, a o výstup, který naplnil

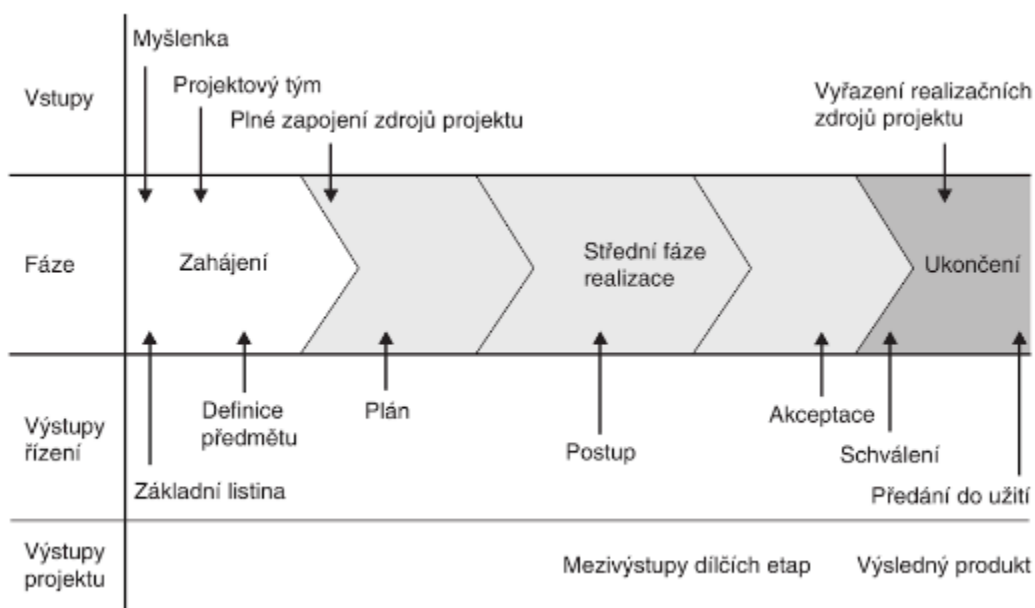
hlavní účel projektu, i přes to, že nemusel být splněný atribut z definovaného trojimperativu. (9)

Úspěch (popř. neúspěch) projektu lze posoudit měřítkem kritérií úspěšnosti projektu. Ty se rozdělují na tvrdá kritéria úspěchu, která jsou objektivně měřitelná (např. získáno 5 000 nových zákazníků, dodržení harmonogramu,...), a na měkká kritéria, která jsou subjektivně měřitelná (např. zvýšení sebevědomý projektového týmu, spokojený zákazník,...). (11)

## 2.3 Životní cyklus projektu

Projekt prochází při své realizaci třemi fázemi. První fáze je předprojektová, kde vzniká základní myšlenka na projekt a jeho definice a identifikace. Zvažuje se, jestli je projekt životaschopný a jestli je po něm poptávka. Druhá fáze je projektová, kde dochází k zahájení, plánování, samotné realizaci a výslednému ukončení. Poslední fáze je poprojektová, která nastává po předání všech výstupů a ukončení projektu. Vyhodnocuje se zde přínos realizace a zhodnocení, zda byl úspěšný či nikoli. (7)

Tyto jednotlivé fáze jde zobrazit dle Svozilové i následujícím obrázkem. V dalších kapitolách budou jednotlivé kroky popsány blíže.



Obr. 2: Životní cyklus projektu (Zdroj: 3)

## 2.4 Předprojektová fáze

Tato fáze je definiční, kde se stanoví samotný nápad na projekt a následně jeho námět, který nám řekne, odkud jdeme, čeho chceme dosáhnout a jakou vhodnou cestu zvolit. Hlavní myšlenkou je tedy nashromáždit náměty a požadavky na projekt. Předprojektová fáze má za úkol před samotným zahájením projektu prozkoumat příležitost a posoudit, zda je vůbec projekt proveditelný. V této fázi je potřeba zpřesnit cíl projektu, odhadnout důležité hodnoty nákladů, přínosů, určit počty potřebných a kvalifikovaných pracovníků, zvážit rizika úspěšnosti atp. Takové posouzení může trvat několik člověkodnů. Prvotním dokumentem celého projektu je **námět na projekt** (Preliminary Project Charater), který určuje kdo je pověřený se návrhem projektu zabývat, jaké má k dispozici zdroje a kolik má financí a času. (7)



Obr. 3: Postup v předprojektové fázi (Zdroj: upraveno dle 8)

### 2.4.1 Studie

Studie příležitosti (Opportunity Study) má odpovědět na otázku, jestli je právě správná doba navrhnout a zrealizovat zamýšlený projekt. Musí vzít v úvahu aktuální situaci v organizaci a na trhu a předpokládaný vývoj organizace a trhu. Vstupem je podnět námětu na projekt. Výsledkem je doporučení, respektive nedoporučení, jestli zamýšlený projekt realizovat.

Výslednou podobu může mít například jako:

- Cíl – zpracování všech dostupných informací o určitých podnětech a příležitostech.
- Vstup – podnět nebo námět záměru na projekt.
- Obsah – analýza podnětů, analýza příležitostí, analýza hrozeb a nutných reakcí na ně, analýza problémů, které je příležitost řešit, základní koncepce a obsah

záměru, odhad nadějnosti záměru, základní předpoklady, upozornění na významná rizika, závěrečná doporučení a závěr (z hlediska času, financí, zdrojů apod.).

- Výstup – text studie. (6)

Studie proveditelnosti (Feasibility Study) – jestliže organizace rozhodne na základě studie příležitosti, že je pro realizaci projektu správný čas, měla by tato studie ukázat nejlepší cestu k realizaci projektu. Každá studie by měla začít identifikací možných variant řešení projektu a volbou optimální varianty. Dále by měla upřesnit obsah a termín zahájení a ukončení. Součástí dokumentu je i investiční studie, která obsahuje ekonomickou analýzu a hodnocení efektivity projektu a doba jeho návratnosti. Naposledy probíhá opět důsledné posouzení, zda projekt vůbec spustit či nikoli.

Výslednou podobu může mít například jako:

- Cíl – rozbor možných cest k dosažení cíle a doporučení nejvhodnější varianty cesty.
- Vstup – závěr ze studie příležitosti.
- Obsah – rekapitulace závěrů studie příležitosti a výchozích předpokladů, popis základní myšlenky projektu, specifikace cíle projektu, analýza současného stavu, analýza současných podmínek pro realizaci, lokalizace prostředí projektu, organizace a řízení projektu, odhad délky projektu a celkových nákladů, návrh milníků, finanční analýza (např. bod zvratu) apod.
- Výstup – text studie.

Můžeme se setkat i s případy, kdy je zpracován pouze jeden dokument označovaný jako předprojektová úvaha, která kombinuje předchozí dvě studie. Tato úvaha se využívá především u jednodušších projektů. (6)

#### **2.4.2 Logický rámec**

Logický rámec je dokument, který je využíván při stanovování cílů projektu a jako podpora k jejich dosahování. Slouží ke sjednocení názorů všech zainteresovaných stran. Při jeho tvorbě by se měl sejít manažer projektu, klíčoví členové projektového týmu, vlastník projektu a ostatní zástupci zainteresovaných stran. (1, 6)

Jedná se o nejefektivnější způsob, jak komplexně zpracovat zadání a strategii projektu. V případě nezpracování logického rámce hrozí riziko překročení rozpočtu projektu, nedodržení termínů a nedorozumění a konflikty mezi zainteresovanými stranami. Logický rámec je tvořen následující tabulkou: (13)

Tab. 1: Logický rámec (Zdroj: 13)

	<b>Popis</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Způsob ověření</b>	<b>Předpoklady realizace</b>
<b>Přínosy</b>	<i>Co je důvodem realizace projektu? K čemu by měl přispět? Co by mělo nastat po jeho realizaci?</i>	<i>Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo záměru?</i>	<i>Jak ověříme ukazatele?</i>	----
<b>Cíl</b>	<i>Popis stavu řešené problematiky v okamžiku ukončení projektu.</i>	<i>Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo cíle?</i>	<i>Jak ověříme ukazatele?</i>	<i>Za jakých předpokladů bude cíl skutečně v souladu s očekávanými přínosy?</i>
<b>Výstupy projektu</b>	<i>Konkrétní výstupy projektového týmu. Co bude projektový tým a jeho jednotliví členové konkrétně vytvářet?</i>	<i>Jaké objektivně ověřitelné ukazatele ověří, že bylo dosaženo jednotlivých výstupů?</i>	<i>Jak ověříme ukazatele?</i>	<i>Za jakých předpokladů provedou konkrétní výstupy skutečně k cíli?</i>
<b>Hlavní skupiny činností</b>		<b>Zdroje</b>	<b>Hrubý časový rámec</b>	
	<i>Jaké činnosti (2 až 4) povedou ke každému výstupu?</i>	<i>Jak náročná bude každá činnost na zdroje? Peníze, člověkodny atd.</i>	<i>Jak dlouho bude každá činnost asi trvat?</i>	<i>Za jakých předpokladů povedou činnosti k výstupům.</i>
<b>V projektu nebude řešeno</b>			<b>Předběžné podmínky</b>	
<i>Co nebude v projektu řešeno (a někdo by si mohl myslet, že bude)?</i>			<i>Jaké jsou předběžné podmínky realizace projektu?</i>	

## 2.5 Projektová fáze

V této fázi je nejprve potřeba provést posouzení předprojektové dokumentace a předložit ji ke schválení příslušnému orgánu. Následně probíhají úkony zahájení (inicializace), podrobné plánování (návrh plánu), samotná realizace (implementace) a ukončení projektu (uzavření).

### 2.5.1 Zahájení

V samotném zahájení je potřeba s předchozími událostmi ověřit a někdy i upřesnit cíl projektu, jeho požadované výstupy, personální obsazení, kompetence apod. Vytváří se zde dokument označovaný jako identifikační listina, který je základním projektovým dokumentem jenž definuje technickoorganizační parametry projektu.

Identifikační listina – dokument, který obvykle obsahuje definici cíle projektu a základní hranice (scope). Jako hranice můžeme chápat požadované výsledky, stanovené finance, čas, předpokládané zdroje, definované milníky apod. Je zde zapsán i manažer projektu a projektový tým (případně jeho část), který má úkol řádně zahájit a řídit. Nemá přesně určenou formu a tak se může v různých organizacích od sebe lišit. Při nezpracování nemusí být jasné, čeho chceme v projektu dosáhnout, kdo je za projekt zodpovědný a kdy začít projekt realizovat. Po schválení této listiny se může realizace posunout dál do podrobného plánování.(6)

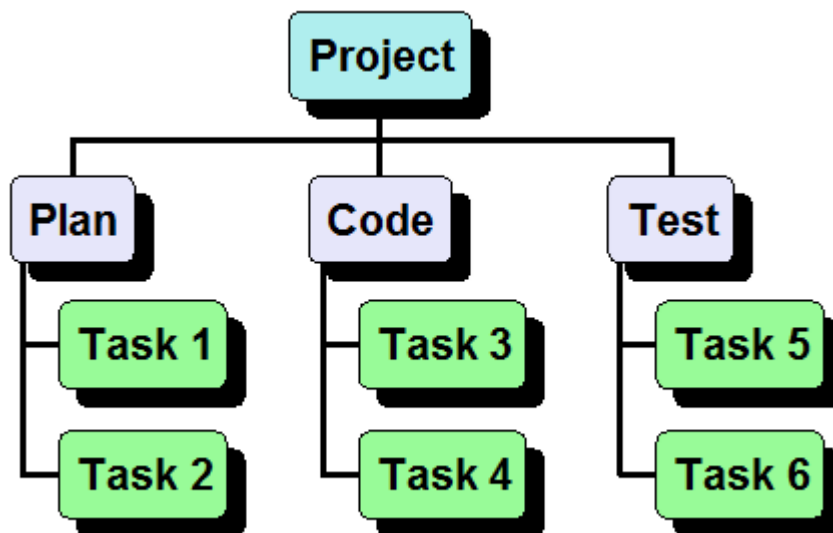
### 2.5.2 Plánování

V této části je už jmenovaný projektový tým, který má k dispozici definované zadání pomocí identifikační listiny a logického rámce (případně i další dokumentací). Tým nejprve podrobně definuje rozsah projektu (pomocí formy WBS), vytvoří matici odpovědnosti a plán řízení projektu, identifikuje potřebné činnosti k realizaci a následně stanoví harmonogram projektu, který se po schválení označuje také jako *baseline*. (6)

#### 2.5.2.1 WBS

Každý projekt se skládá z několika postupných a navazujících kroků, díky kterým dosáhneme požadovaného cíle. Pro dekompozici celku na menší části se využívá nástroj WBS (Work Breakdown Structure). Díky WBS se snadněji plánují a řídí jednotlivé kroky a obsahuje tedy veškeré práce, které jsou potřeba na projektu provést. Pokrývá 100% věcného rozsahu projektu. Metoda WBS je nejčastěji zobrazována ve formě

stromu, mající právě jeden kořen, který je definován jako projektový cíl. Při nezpracování nebudeme mít podklad toho, co vše má být dodáno. Hrozí tedy riziko, že nějaká podstatná věc nebude splněna a nedosáhneme tak stanovené cíle projektu. (13)



Obr. 4: WBS (Zdroj: 17)

#### 2.5.2.2 Matice odpovědnosti

V plánování projektu je potřeba práci rozdělit mezi členy projektového týmu tak, aby za každou část projektu zodpovídala jedna osoba. Musí být také jasné, kdo úkol provádí, s kým je konzultován a kdo je dále o průběhu (dokončení) práce informován. Pokud nebude u WBS zřejmé, kdo za daný úkol zodpovídá, riskujeme kolektivní nezodpovědnost. V praxi se hojně využívá při sestavení odpovědnosti matice RACI.

- R – Responsible – říká, kdo je za vykonání svěřeného úkol odpovědný.
- A – Accountable – označuje toho, kdo je za daný úkol odpovědný.
- C – Consulted – s kým může být úkol konzultován.
- I – Informed – kdo má být informován o průběhu úkolu. (18)



### **2.5.3 Realizace**

Tato část je vhodná zahájit tzv. *kick-off meetingem*. Jedná se o setkání, kterého se účastní důležité zainteresované strany a na kterém se zrekapituluje plán řízení a harmonogram projektu. Je zde všem oznámeno, že začíná fyzická realizace.

V průběhu celé realizace je důležité sledovat a porovnávat průběh projektu s jeho plánem a v případě jeho odchylek reagovat na změny nebo nová zjištění. Pokud je potřeba, je vhodné projekt přeplánovat nebo i vytvořit upravený (popř. nový) základní plán projektu. (6)

### **2.5.4 Ukončení**

V této části se uskuteční fyzické a protokolární předání výstupů, podpisu akceptačního protokolu, fakturaci apod. Velká většina projektů má za finální výsledek určitý produkt nebo nějakou službu, která se po závěrečné fázi dostává do ostrého provozu. Jedná se tedy o ukončení prací po dosažení cíle projektu (produktu, služby) nebo konstatováním jeho nedosažitelnosti. V této fázi projektový tým obvykle zpracovává i závěrečnou zprávu, ve které jsou zahrnuty souhrny zkušeností z realizace a případná doporučení do dalších projektů. Uskuteční se také rozpuštění projektového týmu, ukončení používání materiálních a finančních zdrojů a vypořádání všech účetních agend. V rámci ukončení by mělo proběhnout i poděkování (projektovému týmu a zainteresovaným stranám), úklid a archivace dokumentů. (3, 6)

## **2.6 Poprojektová fáze**

Po ukončení projektu je potřeba analyzovat celkový průběh projektu a určit dobré i špatné zkušenosti, protože jeho realizace přinesla celou řadu nových poznatků a zkušeností, které se můžou využít u budoucích projektů. Zjednodušeně se dá říci, že účelem je nalézt chyby, kterým se příště vyvarovat. Vyhodnocení by měla provádět obvykle jiná skupina lidí, která projekt realizovala a tím dosáhnout nezávislosti a objektivitě hodnocení. (6)

Důležité je vzít v úvahu i to, že některé přínosy se projeví až s odstupem určitého času. V takových případech je potřeba naplánovat termín a způsob hodnocení přínosů za delší časovou dobu a ne ihned po ukončení projektu. (6)

## **2.7 Metody analýz**

### **2.7.1 SLEPT analýza**

Účelem této analýzy je identifikace hrozeb a příležitostí v makroprostředí organizace, a to v prostředí sociálním, legislativním, ekonomickém, politickém a technologickém. Pomáhá organizaci zaměřit se na klíčové aspekty vzdálenějšího okolí, a ty pak komplexně vyhodnocovat. Poskytuje také doporučenou strukturu aspektů, které je vhodné ve vnějším prostředí organizace monitorovat. Organizace většinou nemají žádnou možnost ovlivnit faktory makroekonomického prostředí, i když ovlivňují chod organizace. V rámci SLEPT analýzy se neanalyzuje pouze současná situace, ale také možný budoucí vývoj a očekávané změny v okolí. (14)

### **2.7.2 Porterův model konkurenčních sil**

Tento model definuje působící faktory, které rozhodují o konkurenceschopnosti podniku. Jedná se o:

- Hrozba nově vstupujících firem – dle Portera je hrozba ovlivněna zejména úsporami v rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků (služeb), přístupem k distribučním kanálům, vládní politikou apod.
- Vyjednávací vliv odběratelů – odběratelé významným způsobem ovlivňují ziskovost odvětví tlakem na cenu a kvalitu produkce.
- Vyjednávací vliv dodavatelů – stejně jako odběratelé můžou i dodavatelé ovlivňovat cenu nebo kvalitu dodávaných produktů (služeb).
- Hrozba substitučních výrobků nebo služeb – čím snadnější je nahradit produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.
- Vliv konkurentův odvětví – rivalita mezi podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení. (19)

### **2.7.3 Model McKinsey 7S**

Model 7S je jedním z nástrojů interní analýzy organizace a slouží k nalezení silných a slabých stránek ve vybraných oblastech. Jedná se o rámec, který v sobě zahrnuje sedm na sebe vzájemně provázaných a nezávislých faktorů:

- Strategie – soubor provázaných postupů, které jsou v organizaci realizovány za účelem zvyšování její výkonnosti, definuje, kam musí organizace zaměřit své cíli, aby dosáhla svých cílů.
- Struktura – obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání, jedná se o vymezení hierarchických vztahů, spolupráce, sdílení informací apod. Zahrnuje v sobě také pravomoci odpovědnost a kompetence.
- Systémy – neformální a formální systémy a prostředky, které umožňují fungování organizace (např. komunikační systémy).
- Spolupracovníci – vyjadřuje, jaký druh lidí organizace potřebuje. Jedná se spíše o celkové know-how vlastněné lidmi v organizaci než o otázku jednotlivce. Patří sem také způsoby hodnocení, školení, karierního postupu apod.
- Schopnosti – jsou dány celkovou profesionální zdatností pracovníků v organizaci a jejich znalostmi. Mohou jimi být řídicí postupy, procesy, vztahy se zákazníky atd.
- Styl – vyjadřuje především styl vedení lidí, patří sem také např. způsob komunikace nebo styl rozhodování.
- Sdílené hodnoty – v organizaci je vytvářen soubor předpokladů, norem, chování, které jsou všemi členy organizace respektovány. Umožňuje rozpoznání vize, poslání organizace a aspektů, které jsou pro organizaci klíčové.

První tři složky (strategie, struktura, systémy) jsou označovány jako tvrdé prvky modelu 7S. Organizace je může jednoduše identifikovat a také je řídit. Ostatní složky jsou pak měkké prvky modelu, které jsou charakteristické svojí nehmatatelností a je obtížné je řídit. (14)

#### 2.7.4 SWOT analýza

„SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části, kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.“ – (15, str. 296)

Definice tedy říká, že analýza slouží k identifikaci silných stránek (**Strenghts**), slabých stránek (**Weaknesses**), příležitostí (**Opportunities**) a hrozeb (**Threats**) v organizaci. Lze ji ovšem využít i v případně projektu. Všechny zjištěné položky se zapíší do jednoduché tabulky, která pak slouží jako podpora pro vyhodnocení dané situace. (6)

Analýza vnitřních možností spočívá v určení, jestli zdroje a možnosti firmy odpovídají působení vnějšího prostředí na firmu. Je zde možné provést odhad zdrojů, které jsou k dispozici, a následně posoudit jak s těmito zdroji dále pracovat a jestli jsou zdroje jedinečné nebo nahraditelné. Pro identifikaci slabých a silných stránek se může využít metody McKinseye (model 7 S – viz. kapitola 2.8.3).

Analýza vnějšího prostředí je směřována především existencí příležitostí a hrozeb, kterými je toto prostředí charakterizováno. Hodnocení je zaměřeno na faktory vnějšího prostředí, kam patří např. vývoj ekonomických podmínek, politika nadnárodních a národních institucí, legislativní prostředí, sociálně-kulturní faktory apod. Můžeme ji realizovat využitím SLEPT analýzy (viz. kapitola 2.8.1). (15)

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ (atributy organizace)	<b>S</b> Silné stránky Strengths	<b>W</b> Slabé stránky Weaknesses
Vnější původ (atributy prostředí)	<b>O</b> Příležitosti Opportunities	<b>T</b> Hrozby Threats

Obr. 5: Tabulka SWOT (Zdroj: 20)

## 2.8 Řízení rizik

*„Řízení rizik a příležitostí je neustálý proces, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu, od počátečního nápadu až po ukončení projektu. Znalosti týkající se řízení rizik a příležitostí zkompletované při ukončení projektu pak následně významně přispívají k úspěchu budoucích projektů.“ (6, str. 83)*

Projektový tým musí mít neustále na paměti, že v celém průběhu projektu hrozí řada nebezpečí, která ohrožují jeho úspěch. Proto je nutné sledovat možné nepříznivé vlivy na projekt a musí připravovat taková opatření, která sníží ohrožení projektu a tím zvýší pravděpodobnost úspěšného ukončení. Rizika jsou posuzovány už v předprojektové fázi (např. studie příležitosti, studie proveditelnosti, SWOT analýza). (6)

Samotné riziko můžeme chápat jako nejistou negativní událost (čisté riziko), ale také i jako příležitost vzniku zisku (spekulativní riziko). Riziko má svoji hodnotu, která se vypočítá jako součin pravděpodobnosti, že riziko nastane, a hodnoty předpokládaného dopadu. Je tedy vyjádřeno vzorcem: (16)

$$HR = P \times D$$

kde

- HR – hodnota konkrétního případu rizika.
- P – hodnota pravděpodobnosti, že riziko nastane.
- D – hodnota předpokládaného dopadu, kterou nám riziko způsobí.

Řízení rizik zahrnuje z pohledu rizikového inženýrství tyto procesy:

- Stanovení kontextu
- Identifikace rizik
- Analýza rizik
- Hodnocení rizik
- Ošetření rizik
- Monitorování a přezkoumávání
- Komunikace a konzultace (16)

Posouzení rizika můžeme stanovit buď kvantitativně, nebo kvalitativně. Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Obvykle je riziko vyjádřeno v termínech finanční částky (tisíce Kč). Kvantitativní metody jsou více přesné než kvalitativní, avšak jejich provedení vyžaduje více úsilí a času.

Kvalitativní metody vyjadřují riziko v určitém rozsahu jako obodováním (1 až 10), určením pravděpodobnosti (0; 1) nebo slovně (malé, střední, velké). Úroveň je určována především kvalifikovaným odhadem. Tyto metody jsou rychlejší a jednodušší, ale více subjektivní. (16)

### 2.8.1 Metoda RIPRAN

Autorem je Branislav Lacko. Metoda RIPRAN (Risk Project ANalysis) představuje empirickou metodu pro analýzu rizik projektů. Je navržena tak, že respektuje zásady Risk Project Managementu, které jsou popsány v materiálech IPMA a PMI. Metoda je zaměřena především na zpracování analýzy rizika projektu. Skládá se z následujících pěti fází:

- Příprava analýzy rizika
- Identifikace rizika
- Kvantifikace rizika
- Odezva na riziko
- Celkové zhodnocení rizika (21)

Pro běžnou analýzu RIPRAN se využívají následující tabulky:

Tab. 2: Třídy pravděpodobnosti (Zdroj: 21)

Vysoká pravděpodobnost – VP	Nad 66%
Střední pravděpodobnost – SP	33 až 66%
Nízká pravděpodobnost – NP	Pod 33%

Tab. 3: Třídy dopadu na projekt (Zdroj: 21)

Velký nepříznivý dopad projektu VD	Ohrožení cíle projektu
	Ohrožení koncového termínu projektu
	Možnost překročení celkového rozpočtu
	Škoda přes 20% z hodnoty projektu
Střední nepříznivý dopad na projekt SD	Škoda od 0,51 do 19,5% z hodnoty projektu
	Ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti
Malý nepříznivý dopad na projekt MD	Škody do 0,5% z celkové hodnoty projektu
	Dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu

Pozn. Procenta z celkové hodnoty projektu lze upravit podle potřeb organizace

Tab. 4: Třídy hodnoty rizika (Zdroj: 21)

Vysoká hodnota rizika – VHR
Střední hodnota rizika – SHR
Nízká hodnota rizika – NHR

Tab. 5: Tabulka pro přiřazení třídy hodnoty rizika (Zdroj: 21)

	<b>Velký nepříznivý dopad na projekt</b>	<b>Střední nepříznivý dopad na projekt</b>	<b>Malý nepříznivý dopad na projekt</b>
<b>Vysoká pravděpodobnost</b>	Vysoká hodnota rizika – VHR	Vysoká hodnota rizika – VHR	Střední hodnota rizika – SHR
<b>Střední pravděpodobnost</b>	Vysoká hodnota rizika – VHR	Střední hodnota rizika – SHR	Nízká hodnota rizika – NHR
<b>Nízká pravděpodobnost</b>	Střední hodnota rizika – SHR	Nízká hodnota rizika – NHR	Nízká hodnota rizika – NHR

Doporučení: Akceptujeme jen nízké hodnoty rizika.

U metody RIPRAN se mohou využít tabulky i s menším formátem (2x2) nebo naopak s vyšším (5x5). Vše záleží na tom, jak přesné má hodnotitel podklady a informace pro hodnocení.

## 2.9 Časové plánování projektu

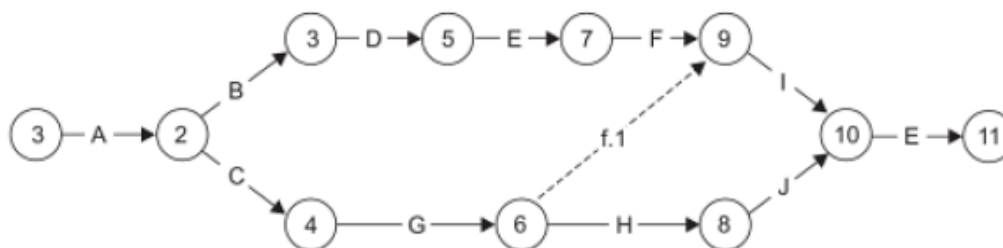
Nedílnou součástí plánování projektu je časový rozpis kroků projektu (harmonogram), který obsahuje všechny informace o tom, v jakých termínech a časových sledech budou práce probíhat. Časový rozpis projektu představovaný diagramy a harmonogramy jsou významnou částí plánu projektu a jsou nástrojem pro přehledné podchycení velkého množství informací potřebných pro řízení projektu. Nejdůležitější jsou:

- Milníky a důležité termíny projektu.
- Logické hierarchické struktury prací převedené do časových sledů úloh a úkolů.
- Údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých úseků práce.
- Vazby a souslednosti úseků práce, které napomáhají zachování logiky výkonu prací i při časových změnách v harmonogramech.
- Jiné informace napomáhající k údržbě harmonogramu ve vazbě na procesy Koordinace a řízení a Monitorování a kontrola po celou dobu životního cyklu projektu. (3)

### 2.9.1 Síťová analýza

Metody síťové analýzy patří v současném projektovém řízení do základu metod plánování. Využívá techniku uzlově nebo hranově orientovaných grafů. Síťové grafy se využívají pro odhadování celkové doby trvání, předpokládaných začátků a konců činností, rezerv a kritických činností, na které je nutno si dát v projektu pozor. Před sestavením samotného grafu je ovšem nutné znát všechny činnosti projektu a jejich délky trvání. V praxi se nejčastěji využívají uzlově orientované grafy. (6)

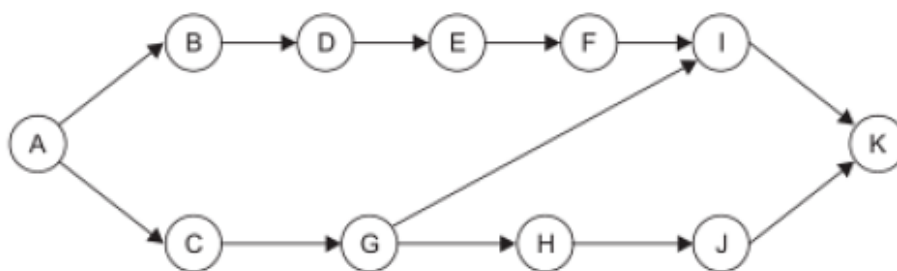
**Hranově orientovaný síťový graf** – činnosti jsou znázorněné pomocí orientovaných hran a jednotlivé uzly představují začátek a konec činnosti. (6)



Obr. 6: Hranově orientovaný graf (Zdroj: 6)



**Uzlově orientovaný síťový graf** – činnosti jsou znázorněné pomocí uzlů a orientované hrany představují závislosti mezi činnostmi.



Obr. 7: Uzlově orientovaný graf (Zdroj: 6)

### Metoda kritické cesty – CPM

Tato metoda je založená na deterministickém modelu odhadování (tzv. jednobodový odhad). Pro výpočet metody se využívá uzlově orientovaný síťový graf. Hlavním cílem je určení kritické cesty, která má nejdelší možnou cestu z počátečního bodu do koncového bodu grafu. Obsahuje činnosti s nulovými časovými rezervami a prodloužení kterékoliv činnosti na kritické cestě způsobí prodloužení doby trvání celého projektu. Při sestavování grafu je nutno dodržet následující pravidla:

- Mezi dvěma uzly může být maximálně jedna hrana.
- Síť musí být souvislá (tzn. bez izolovaných uzlů a hran).
- Síť musí být orientovaná (tzn., všechny vazby musí mít směr ve tvaru šipky).
- Graf je acyklický (tzn., neobsahuje smyčky).
- Má právě jeden počáteční uzel a jeden koncový uzel. (22)

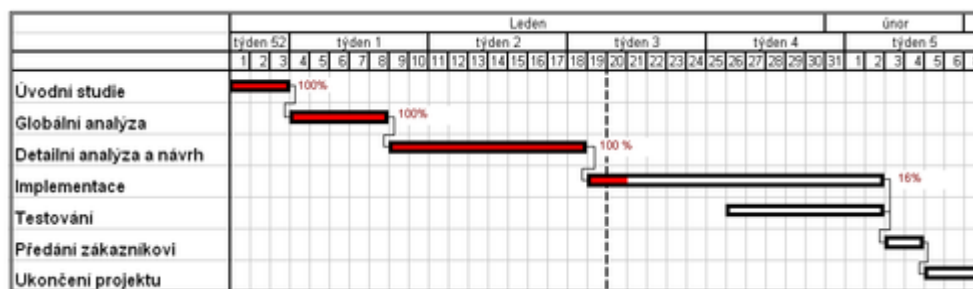
Následující obrázek znázorňuje způsob popisu uzlu v grafu:

Nejdříve možný začátek (ZM)	Rezerva celková (RC)	Nejdříve možný konec (KM)
ID - Název činnosti		
Nejpozdější přípustný začátek (ZP)	Rezerva volná (RV)	Nejpozdější přípustný konec (KP)

Obr. 8: Uzel v síťovém grafu (Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.9.2 Ganttův diagram

Tento diagram, nazývaný také jako úsečkový diagram, zobrazuje chronologické sled WBS činností jako úsečky ve směru časové osy. V diagramu se také zobrazují vztahy následnosti a souslednosti činností (jejich vazby) pomocí spojovacích šipek. Podél úseček pak můžou být zaznamenány dodatečné informace (např. o zdrojích, stavu prací). Na osu Y jsou zaznamenávány jednotlivé činnosti a na osu X čas. (23)



Obr. 9: Ganttův diagram (Zdroj: 24)

### 2.9.3 Milníky projektu

Milník můžeme definovat jako časový okamžik (významnou událost), ve kterém se měří rozpracovanost produktu. Představuje bod kontroly, rozhodnutí nebo přejímky. V harmonogramu má obvykle nulovou dobu trvání. Pomáhají organizovat úkoly do logických skupin a mohou se používat také ke sledování pokroku v projektu. Milníky je vhodné zpracovat do návrhu smlouvy do zhotovení díla.

Milník je jednoduchý časový údaj, který je vázán k nějaké události. Tyto diagramy jsou jednodušší než Ganttovi diagramy. Nevyznačují úkoly ani dobu jejich trvání. V praxi se s ním můžeme setkat ne jako s diagramem, ale v tabulkové formě milníků. (3)

## 2.10 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů umožňuje definovat potřebu zdrojů projektu v celém jeho plánovaném průběhu. Počítá se krokově po nastavených časových intervalech. Nejčastěji se zdroje definují v přehledné tabulce, kde se uvádí základní informace o každém zdroji (název, typ, náklady, jednotky apod.). Mezi základní typy zdrojů jsou zdroje pracovní

(především lidé), materiálové (zejména potřebný materiál, zařízení, infrastruktura) a nákladové (papír, toner). Je důležité zmínit, že mezi zdroje se neřadí peníze, i když finance s využíváním zdrojů souvisejí.

Materiálové zdroje jsou spotřebovávány průběžně během plnění projektu. Není u nich možné definovat dostupnost v pracovním kalendáři a jejich náklady jsou udávány na stanovené jednotky (kus, metr, kilo,...).

Pracovní zdroje jsou využívány při plnění jednotlivých úkolů projektu. Každý pracovní zdroj má svůj kalendář, ve kterém je definovaný jeho pracovní čas. Lze u něho tedy definovat jeho dostupnost a kolik práce může v požadovaném čase vykonat.

Jako výstupy kapacitního plánování bývají zdroje nejčastěji zobrazovány v grafické formě jako histogramy (sloupcové grafy). Vodorovná osa u nich představuje čas a svislá osa jednotky kapacity jednotlivých plánovaných zdrojů. (6)

## **2.11 Rozpočet projektu**

Rozpočet projektu patří pod nedílnou součást plánu projektu. Je nezbytným podkladem pro koordinaci všech činností a dodávek, které jsou součástí projektu. Poskytuje všechny informace o tom, jaký je plán čerpání zdrojů. Obsahuje:

- Celkový souhrn.
- Rozpis do detailních položek podle jednotlivých nákladových druhů projektu.
- Časové fázování podle předpokladu postupného čerpání zdrojů.

Můžeme říci, že se jedná o soubor parametrů a číselných údajů, která dávají do souvislosti množstevní, časové a finanční počty, které souvisí s plánem a realizací projektu. Rozpočet projektu se zjišťuje v konceptuální fázi projektu (jako podklad pro cenová ujednání) a v plánovací fázi (jako podklad pro řízení projektu). Během realizační fáze pak může být rozpočet aktualizován.

Podle druhů nákladů můžeme rozlišovat tři typy – přímé, nepřímé (režijní) a ostatní náklady. (3)

**Přímé náklady** – můžeme je přímo přiřadit k projektu jako účetní vyjádření zdrojů čerpaných při realizaci projektu. Mezi tyto položky obvykle patří:

- Práce
- Materiál
- Služby
- Pořízení nebo pronájem technologií
- Cestovné
- Pojištění
- Náklady na financování projektu

**Nepřímé náklady** – nelze je jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu projektu, jedná se o společné náklady celé organizace. Promítnou se většinou na základě procentních koeficientů předepsaných ředitelem podniku. Obsahují především:

- Osobní náklady, např. platy, cílové odměny, krytí dovolených,...
- Podíl krytí nákladů společných a podpůrných funkcí podniku (např. marketing).
- Náklady na provoz technologií a budov.
- Daně, odvody apod.

**Ostatní náklady** – jedná se o takové náklady, které nejsou zahrnuty v předchozích dvou kategoriích. Jejich více se stanovuje na základě specifických analýz. Obsahuje především:

- Rozpočet na krytí těžko předvídatelných vlivů (např. rezervy na identifikovaná rizika).
- Manažerskou rezervu, která se tvoří po pokrytí neznámých rizik.
- Vyplacené bonusy obchodníkům, provize apod. (3)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Cílem této kapitoly je seznámit se se současným stavem neziskové organizace Betlém, která patří pod celostátní organizaci Diakonie ČCE. Nejprve budou uvedeny základní informace o organizaci a její poslání. Následně budou provedeny analýzy vnějšího i vnitřního prostředí, které jsou popsány v teoretické části práce. Díky provedení příslušných analýz lze následně navrhnout změnu v organizaci.

#### 3.1 Základní informace o organizaci

**Název organizace** – Diakonie ČCE – středisko BETLÉM

**Právní forma** – evidovaná právnická osoba (Církevní právnická osoba)

**Zařazení dle oboru** – poskytování sociálních služeb (mentální postižení, stacionáře, zdravotní postižení)

**Sídlo** – Císařova 394/29, 69172, Klobouky u Brna

**IČO** – 18510949

Diakonie ČCE – středisko Betlém bylo založeno v Kloboukách u Brna dne 7. března 1990. Je součástí druhé největší neziskové organizace Českobratrské církve evangelické, která poskytuje sociální služby v České republice. Tato organizace poskytuje cca 111 sociálně-zdravotních služeb v 35 různých střediscích na území celé ČR. Středisko je registrováno jako církevní právnická osoba evidovaná v rejstříku Ministerstva kultury pod č.j. 9-272/2003-13586 ze dne 21. března 2003 a je zapsáno v registru poskytovatelů sociálních služeb podle zákona o sociálních službách 108/2006 Sb. V současné době má středisko 72 zaměstnanců. (25)

Hlavním posláním Diakonie ČCE – střediska Betlém je pomáhat lidem se zdravotním postižením. Pro zajištění pomoci poskytuje vybrané sociální služby, podporuje kontakt s rodinou a spolupráci s odborníky. Společným cílem všech poskytovaných služeb je zajistit klientům takovou podporu a péči, která jim umožňuje žít plnohodnotný život i přes jejich postižení. (26)

Středisko ve své službě dospělým lidem a dětem s různým postižením klade velký důraz na odbornou a kvalitní poskytovanou péči. Za nejdůležitější ovšem také považuje dobré mezilidské vztahy, vzájemné přátelství a obětavost svých pracovníků. Důležitým vzorem a inspirací pro činnost střediska je mezinárodní hnutí komunit ARCHA, která byla založena Jeanem Vanierem pro společný život lidí „zdravých“ a lidí s mentálním a fyzickým postižením. (26)



Obr. 10: Logo organizace (Zdroj: 26)

Středisko Betlém se skládá celkem ze čtyř pracovišť:

- Domov Betlém v Kloboukách u Brna
- Domov Arkénie v Brumovicích
- Chráněné bydlení Mirandie v Brumovicích
- Domov Narnie v Morkůvkách

Veškerá činnost výše zmíněných pracovišť administrativně zajišťuje Útvar ředitele v Kloboukách u Brna. (25)

### **Domov Betlém**

Posláním domova Betlém v Kloboukách u Brna je poskytovat domov a potřebnou pomoc dospělým lidem s tělesným postižením tak, aby mohli rozvíjet své schopnosti, zájmy a žít co nejpřirozenější způsob života. Poskytuje také odlehčovací služby seniorům a dalším lidem se zdravotním postižením. V současné době je zde ubytováno a využívá nabízených služeb 10 lidí. Nabízené odlehčovací služby pak využívají průměrně 3 lidé ročně. (26)

### **Domov Arkénie a chráněné bydlení Mirandie**

Posláním domova Arkénie a chráněného bydlení Mirandie je umožnit plnohodnotný život dospělým lidem s mentálním postižením v malé domácnosti v přirozeném prostředí obce Brumovice. Při poskytování služeb spolupracují zaměstnanci s rodinami a přáteli klientů a také s místní komunitou a odborníky. V současné době využívá těchto nabízených služeb 18 lidí. (26)

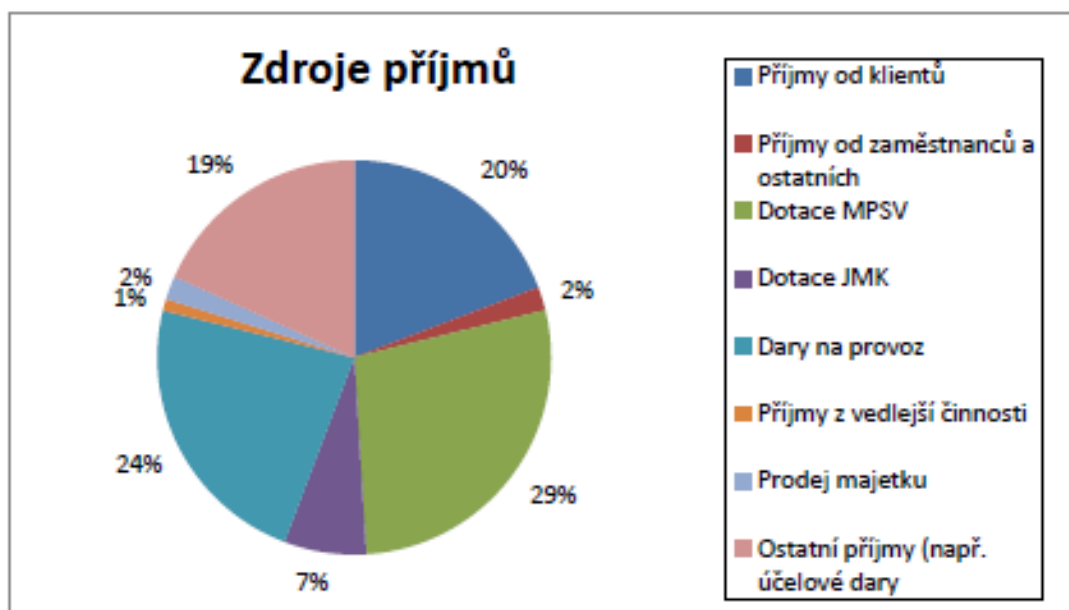
### **Domov Narnie**

Posláním domova Betlém v Morkůvkách je poskytovat sociální služby denního a týdenního stacionáře pro děti a mladé lidi (od 4 do 26 let) se středním až vážným mentálním a kombinovaným postižením. Rodičům a zákonným zástupcům tím ulehčuje náročnou péči o jejich rodinné příslušníky. Cílem poskytovaných služeb je pomáhat klientům k rozvoji osobnosti a samostatnějšímu životu. V současné době využívá nabízených služeb 30 lidí (10 v denním stacionáři a 20 v týdenním). (26)

## **3.2 Financování organizace**

Jelikož se nejedná o podnik, jehož účelem je generovat zisk, ale o neziskovou organizaci, tak důležitým zdrojem financování jsou dotace a dary. Tyto finanční příspěvky jsou využívány pro zajištění a také zlepšení kvality nabízených služeb. Poskytnuté finance jsou také využívány např. na stavby budov, opravy, ke koupi majetku apod.

Největším zdrojem příjmů jsou dotace (z MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí a z Jihomoravského kraje). Velkou roli hrají ve financování také jednotliví dárci, kteří organizaci poskytují dary jak ve formě peněz, tak v hmotném majetku. Bez dárců a dotací by organizace neměla dostatečné finance na pokrytí nákladů na provoz. Velký potenciál vidí organizace ve vytvoření nového elektronického obchodu a tím zvýšení prodejní sítě. To povede k vyšším ziskům z prodeje vlastních produktů, které jsou vyráběny klienty v chráněné dílně, a ke zvýšení povědomosti o organizaci. (25)



Graf 1: Financování organizace (Zdroj: 26)

### 3.3 Analýza organizace

Pro analýzu organizace Diakonie ČCE – středisko Betlém budou provedeny rozborů vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Konkrétně se bude jednat o postupy v podobě vnitřní analýzy 7S a vnějšího prostředí analýzy SLEPT a Porterova modelu konkurenčních sil. Na závěr budou výše zmíněné postupy zpracovány do souhrnu SWOT analýzy. Z těchto analýz lze pak snadno vyvodit návrh na zlepšení situace v organizaci.

#### 3.3.1 SLEPT analýza

##### Sociální faktory

Český statistický úřad provedl v roce 2013 ve spolupráci s Ústavem zdravotních informací a statistiky ČR průzkum osob se zdravotním postižením. Z celého šetření vyplynulo, že z celkového počtu obyvatel bylo 1 077 673 se zdravotním postižením. Z toho lze dále vyvodit, že nějaké postižení má každý desátý obyvatel ČR. Nejvyšší počet se vyskytoval ve věkové kategorii 60-74 let a 75+ a jejich podíl na celkovém počtu sledovaných osob činil 58,6%. Druhou největší zastoupenou skupinou s 19,2%



jsou osoby ve věku 45 až 59 let. Při porovnání s měřením v roce 2017 se zvýšil počet osob se zdravotním postižením z 9,8% na 10,2%. (27)

### **Legislativní faktory**

Středisko je evidováno jako právnická osoba, která se řídí podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, a je zapsáno v registru poskytovatelů sociálních služeb dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. (25)

Podle rozdělení typologie NNO (nestátní neziskové organizace) dle Státní politiky má funkci servisní, do níž se řadí poskytování služeb svým klientům, tedy přímo řeší veřejné problémy. Do této skupiny patří typicky NNO poskytující služby sociální, NNO v oblasti zdravotnictví a sociálního začleňování a NNO v oblasti rozvojové spolupráce a humanitní pomoci. Servisní funkce do jisté míry splývá s funkcí advokační, která se stará o ochranu lidských práv, ochranu práv menšin apod. (18)

Dne 10. června 1992 vznikla usnesením vlády Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Tato rada je stálým poradním, iniciativním a koordinačním orgánem vlády České republiky v oblasti nestátních neziskových organizací. Má za úkol realizovat podklady pro rozhodnutí vlády, týkající se podpory NNO, legislativní a politické opatření, která se týkají podmínek činnosti NNO, dále pak sledovat, analyzovat a zveřejňovat informace o postavení NNO v rámci Evropské unie, projednání a doporučení vedoucímu Úřadu vlády ČR zaměřený dotační program „Podpora kapacit celostátních mezioborových sítí NNO“, který je financován z rozpočtu Úřadu vlády apod. (29)

Mezi nejdůležitější zákony, které ovlivňují organizaci, můžeme zařadit:

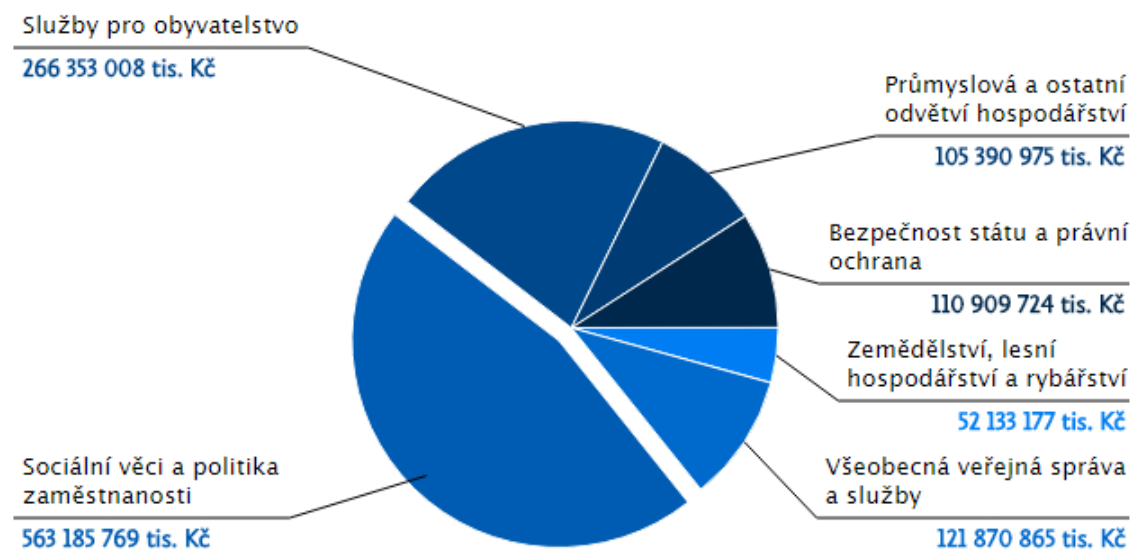
- Zákon 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech
- Zákon 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
- Zákon 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách
- Zákon 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě
- Zákon č. 108/2006 o sociálních službách (30)

## Ekonomické faktory

Posledních pár let má obecná míra nezaměstnanosti v ČR tendenci klesat. V roce 2013 byla celková hodnota nezaměstnanosti 7%, v roce 2014 6,1%, v roce 2015 pak 5% a v roce 2016 4%. (31)

Co se týká ale samostatného Jihomoravského kraje, tak ten má k 28. 2. 2017 nezaměstnanost 6,06 %, což je oproti celostátnímu průměru vyšší hodnota. Vyšší hodnotu nezaměstnanosti než Jihomoravský kraj má pak jen kraj Moravskoslezský (7,3 %) a kraj Ústecký (7,79 %). Nejlépe je na tom Praha s nezaměstnaností pouze 3,26 %. (32)

Pokud se blíže zaměříme na nestátní neziskové organizace, tak pro ně jsou klíčové v oblasti financování dotace. Ty mohou čerpat z Evropské unie, dostat od státu (prostřednictvím MPSV – Ministerstva práce a sociálních věcí), od jednotlivých krajů a z obecního rozpočtu. Výdaje ze státního rozpočtu na sociální věci a politiku zaměstnanosti v roce 2016 činily 563 185 769 tis. Kč. (33)



Graf 2: Výdaje ze státního rozpočtu (Zdroj: 33)

## Politické faktory

Politická scéna v ČR má stabilní situaci. Česká republika je parlamentní republika. Stát disponuje mocí, která je rozdělena na část výkonnou (prezident a vláda), část zákonodárnou (poslanecká sněmovna a senát) a soudní (ústavní soud). Poslanecká

sněmovna se stará o vytváření nových zákonů, ale také o jejich změnách či novelizacích. Poslanecké sněmovně je odpovědná vláda, která je vrcholným orgánem výkonné moci. V říjnu 2017 se uskuteční volby do Poslanecké sněmovny, které ovlivní aktuální zastoupení politických stran ve sněmovně.

### **Technologické faktory**

Oblast v poskytování služeb je ovlivňována vývojem nových technologií méně než například u firem vyrábějící zboží. Ovšem i u poskytování služeb lze držet trend zavádění nových technologií a investic do nového a modernějšího majetku. V tomto ohledu se organizace momentálně zabývá možnými změnami:

- Vybudování nového elektronického obchodu.
- Online marketing.
- Dostatečné pokrytí Wi-Fi signálem ve všech budovách.
- Výměna starých PC za novější modely.
- Koupě nových a modernějších zařízení pro klienty (elektrické invalidní vozíky, elektrické nemocniční postele, speciální rehabilitační a masážní pomůcky apod.).

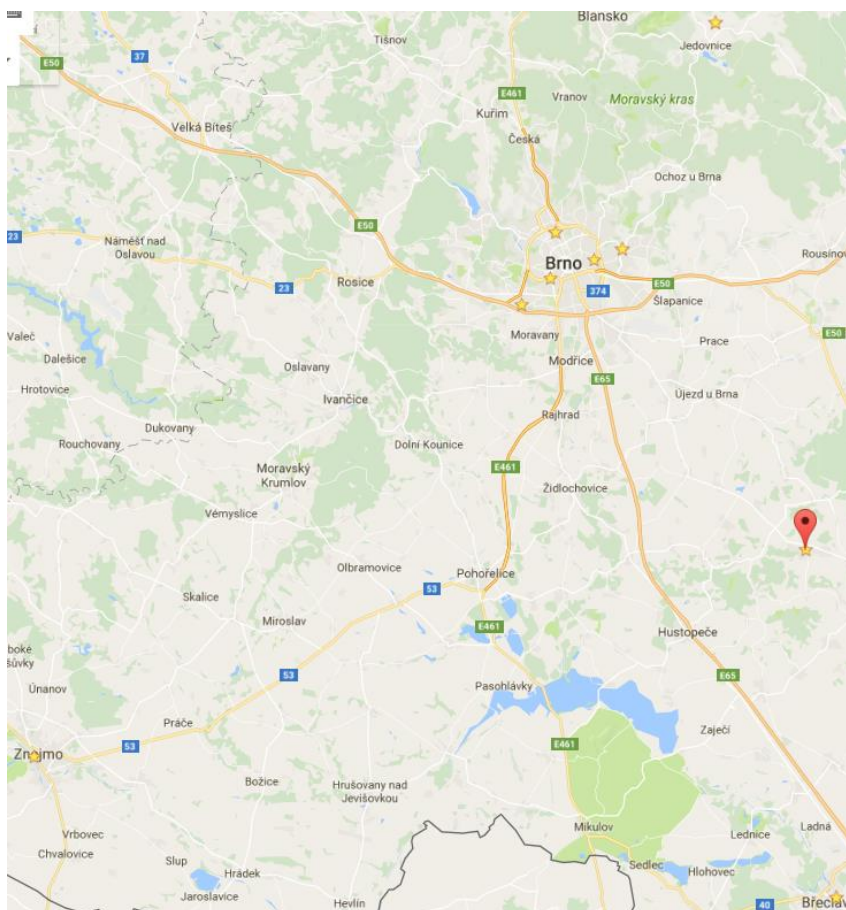
### **3.3.2 Porterův model**

Porterův model pěti konkurenčních sil se zabývá samotnou konkurencí organizace. Bere v úvahu konkurenci novou a stávající, hrozby substitutů a vlivu dodavatelů a odběratelů. Tyto faktory mohou vedení přinést důležité informace o tom, jak se ve vnějším prostředí chovat a jak na něj v budoucnu reagovat.

### **Vliv konkurentů v odvětví**

Jelikož se nejedná o výrobní podnik, ale o neziskovou organizaci, jejímž účelem není vytvářet zisk, nelze v přímém pojetí mluvit o konkurenci. V Jihomoravském kraji je v současné době evidováno jako právnická osoba 9 neziskových organizací, které se také zabývají zdravím a poskytováním sociálních služeb. Zmíněných devět organizací je zobrazeno na obrázku č. 12 pomocí hvězdičky, s červeným praporkem je pak zobrazena samotná organizace Betlém. Tyto organizace každý rok žádají kraj o poskytnutí dotací. Poté záleží na vedení kraje, jak velkou finanční částku na neziskové

organizace, které se zabývají zdravím a poskytováním sociálních služeb, vyčlení a jak je mezi ně rozdělí. Tak mezi sebou organizace do jisté míry konkurují. Jelikož na trhu poskytování sociálních služeb není momentálně dost organizací nabízející stejné nebo alespoň podobné služby jako středisko Betlém, nepřetahují si subjekty mezi sebou své zákazníky (klienty). Naopak je evidováno mnoho potenciálních zákazníků, kteří kvůli zaplnění kapacit nemohou využít nabízených služeb.



Obr. 11: Neziskové organizace se sociálními službami v JHMK (Zdroj: vlastní zpracování)

Výhodou pro organizaci Betlém je, že žádná ze zmíněných devíti organizací neposkytuje pro své klienty práci v chráněných dílnách. Z toho také plyne, že nemají takové příjmy z prodeje vlastních výrobků. U organizace Betlém je viděn veliký potenciál ve vytvoření nového elektronického ochodu, díky kterému se nejen více zviditelní od ostatních organizací, ale také povede k větším příjmům za prodej výrobků.

### **Hrozba nově vstupujících firem**

Trh v České republice je otevřený a má tak minimální bariéry pro vstup nových firem. V tomto případě by ale neměla být hrozba vzniku nové organizace, jelikož se jedná o organizaci, jejímž účelem není tvorba zisku. Jak již bylo řečeno v předchozí podkapitole (Vliv konkurentů v odvětví), tak při vzniku nové organizace, která by nabízela stejné služby, by organizace Betlém o své zákazníky nepřišla. Je to z toho důvodu, že aktuálně takové služby nejsou na území Jihomoravského kraje nabízené v patřičném množství a poptávka tak není naplněna. Ovšem je zde riziko, že s nově vzniklými organizacemi hrozí v budoucnu menší dotace kraje na provoz.

Teoreticky se zde nabízí ovšem i možnost vstupu firmy, která nebude mít status neziskové organizace. Takový případ ovšem není předpokládán, jelikož náklady na provoz a služby, které by firma poskytovala, by byly příliš drahé a většina potencionálních zákazníků by si je nemohli z finančního hlediska dovolit.

### **Vyjednávací vliv odběratelů**

Hlavními odběrateli jsou převážně samotní klienti organizace, tzn. fyzické osoby, které mají nějaké tělesné (popřípadě mentální) postižení. V minulosti se organizace zaměřovala jen na dospělé, zdravotně postižené, klienty. Později ovšem diverzifikovala svoji činnost na poskytování služeb dětem a dospívajícím lidem.

Klienti požadují určitou kvalitu poskytovaných služeb. Pro organizaci je důležité, aby byl odběratel služeb spokojený a využíval tak poskytovaných nabídek organizace i v budoucnu. Odběratelé nevyužívají jen služby sociální a poradenské, ale rádi také navštěvují různé kulturní akce (např. divadla, koncerty, poznávací výlety), které jim organizace dokáže zprostředkovat. Dále klienti využívají možnosti práce v chráněné dílně.

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Dodavatelé přímo souvisí se službami, které organizace nabízí svým klientům. Převážně se jedná o externí firmy, zajišťují stravování. Hlavním dodavatelem stravování je MěSOŠ (Městská střední odborná škola) Klobouky u Brna, která z největší části zajišťuje obědy pro zaměstnance i klienty. Snídaně a svačiny dodává Pekařství Křížák. V Brumovicích (pro středisko Arkénii a Mirandii) je využíváno dodání obědů od místní

restaurace Na Kopečku. Stravování MěSOŠ Klobouky je ovšem závislé na období prázdnin a svátků, jelikož v tyto dny školní jídelna nevaří. V takovém případě dodává obědy firma Stravování U Frantíka. Je důležité, aby zmíněné společnosti zajišťovali včasné a kvalitní dodávky jídel, které povedou ke spokojenosti zaměstnanců a klientů.

Dalším klíčovým dodavatelem je Medica Kladno, která prodává organizaci kompenzační pomůcky, vozíky, lůžka, zdravotnický materiál, rehabilitační pomůcky a další zdravotnické potřeby.

Posledními dodavateli jsou spolupracující firmy Vinařství Valihrach a bioprodukty Sonnentor Čejkovice, kteří organizaci poskytují své vlastní produkty (např. vína, čaje, koření). Tyto produkty jsou následně prodávány v kamenné prodejně v Kloboukách u Brna a organizace si ze zisku z prodeje bere předem domluvenou marži.

### **Hrozba substitutů**

Můžeme říci, že přímý substitut v podstatě neexistuje, vzhledem k poskytování sociálních služeb postiženým lidem. Substitutem můžou být pouze jiná zařízení a organizace, které se odlišují technickým vybavením, doplňkovými službami a dalšími aktivitami související s prací s postiženými. Jak bylo naznačeno u analýzy hrozby vstupu nových konkurentů, tak se v nejbližší době nepředpokládá v neziskovém sektoru založení nových organizací, které budou mít podobný koncept v oblasti poskytování služeb.

### **3.3.3 7S**

Jedná se o analýzu vnitřního prostředí organizace, kde se bere v úvahu sedm interních oblastí s počátečním písmenem „s“ tzn. strategie, struktura, systémy, spolupracovníci, schopnosti, styl řízení a sdílené hodnoty. Tyto kritické faktory jsou blíže popsány v rámci organizace.

### **Strategie**

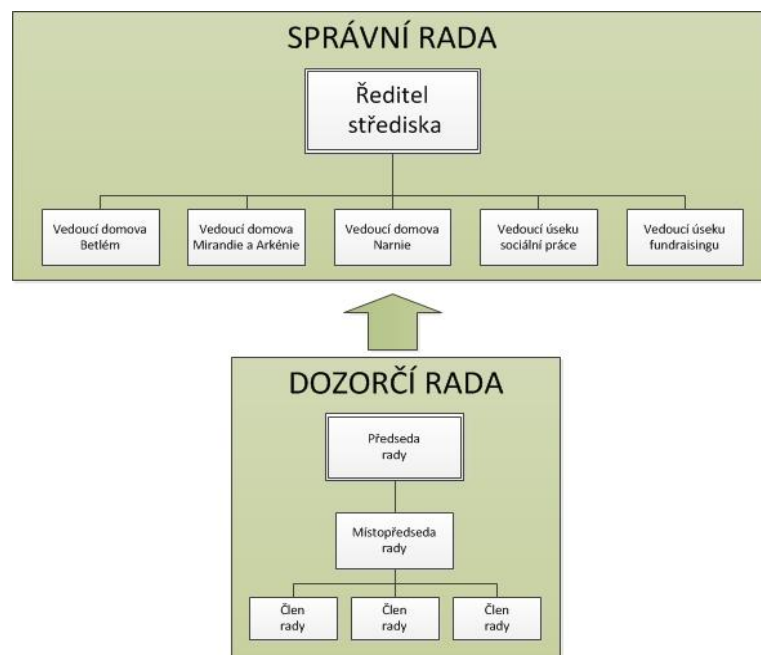
Strategie vychází se stanovených cílů, kterých se organizace drží. Hlavním cílem organizace je nabízet služby a poskytovat je uživatelům tak, aby jim umožnili žít plnohodnotný život i přes jejich nevyléčitelné nemoci. Důležité je také zmínit, že se jedná o neziskovou organizaci, tzn., jejím hlavním účelem není tvorba zisku, ale obecně

prospěšné činnosti. Veliký důraz je také kladen na zaměstnance v organizaci, kteří potřebují mít při své práci určité sociální myšlení a obětavost při práci s klienty. V blízkém okolí organizace využívá aktivního marketingu k oslovení co nejvíce potencionálních dárců, kteří jsou pro ni klíčoví. Organizace má také zájem spolupracovat s různými firmami a sponzory.

## Struktura

Struktura je rozdělena do dvou dílčích skupin. První složkou je správní rada, která se skládá ze šesti členů. Je vrcholným orgánem střediska, který zodpovídá za činnost střediska a rozhoduje o nejdůležitějších věcech. První člen je ředitel střediska, který má v organizaci nejvyšší funkci, je řídicí složkou správní rady a řídí každodenní činnosti střediska. Ostatních pět členů správní rady je tedy tomuto řediteli podřízeno. Ředitele i ostatní členy správní rady střediska jmenuje a odvolává správní rada Diakonie ČCE (tj. vrcholný orgán zřizovatele).

Dozorčí rada střediska se skládá z pěti členů. Je poradním a kontrolním orgánem střediska Betlém, který sleduje jeho činnost a dbá na zachování účelu, ke kterému bylo středisko zřízeno. Nejvyššími složkami dozorčí rady jsou předseda a místopředseda, zbylí tři lidé jsou členy dozorčí rady.



Obr. 12: Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

## **Systémy**

Jelikož se nejedná o výrobní podnik, tak organizace nedisponuje určitým informačním systémem, který je pro její provoz nezbytný. Pro vedení majetku, poklady, sledování účetnictví a fakturaci využívá ekonomický systém Pohoda. Pro sledování dárců a jejich poskytnutých darů dále využívá databázi, která byla pro organizaci vytvořena tzv. „na míru“. Softwarový nástroj Pamica je využíván pro komplexní zpracování personální a mzdové agendy. V organizaci je pak celoplošně používán kancelářský balík MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook).

## **Spolupracovníci**

V současné době má organizace 72 pracovníků. Jedná se o zaměstnance, kteří se starají o samotné klienty (tzv. pečovatelé) a kteří zajišťují chod organizace (např. vedení, oddělení fundraisingu, účetní). Všichni tito lidé jsou při nástupu patřičně zaučení a postupně se začleňují do kolektivu. Klíčovou myšlenkou také je, aby na celém pracovišti panovala přátelská atmosféra jak mezi samotnými zaměstnanci, tak zároveň i mezi klienty a zaměstnanci. Při pořádání různých akcí jsou pro organizaci důležití také dobrovolníci, kteří nabízejí pomoc při práci bez nároků na finanční ohodnocení.

## **Schopnosti**

Důležité schopnosti jsou v jednotlivých odděleních, která se starají o chod organizace. Jedná se především o vedoucí pracovníky jednotlivých pracovišť a o pracovníky oddělení fundraisingu, zajišťující finanční prostředky. Díky dlouholetým zkušenostem mají tito pracovníci důležité poznatky o práci v neziskovém sektoru. Organizace zaměstnává také dva zkušené IT pracovníky, které mají za úkol veškeré zajištění a spravování informačních technologií. Dále jsou schopnosti organizace zaměřeny na profesionální práci s lidmi, kteří mají různá postižení. Zaměstnanci mají určité „know-how“, díky němuž ví, jak se ke kterému klientovi chovat a jak s ním pracovat. Všichni pracovníci tvoří dohromady jeden tým, ve kterém je podporováno sdílení informací. Každý jedinec se tak může neustále zlepšovat ve své práci. Dále je v organizaci poskytována odborná péče, sociální poradenství, pomoc při uplatňování práv, pomoc a podpora při vyřizování osobních záležitostí a fakultativní služba pro zajištění individuální dopravy včetně doprovodu.



## **Styl řízení**

Při vedení zaměstnanců využívá ředitel organizace převážně demokratického stylu řízení, který je spojen s vyšší mírou participace podřízených na řízení firmy. Výjimečně pak využívá stylu autoritativního. Sděluje své plány nižším vedoucím pracovníkům, se kterými dále diskutuje o možném provedení. Je kladen tedy důraz i na zpětnou vazbu. Na nižší vedoucí pracovníky také ředitel deleguje jednotlivé povinnosti a pravomoci. Každý řadový zaměstnanec má také právo vznést svůj názor a postoj o budoucích činnostech. Je ale nutno zmínit, že hlavní rozhodovací osobou je vždy samotný ředitel.

## **Sdílené hodnoty**

Za sdílené hodnoty lze považovat myšlenku potřeby pomoci druhým lidem, kteří si sami nedokáží obstarat plnohodnotný život. Na dobrou atmosféru má veliký vliv stálost zaměstnanců a dobré mezilidské vztahy. Ke všem klientům je přístupováno individuálně. Celý kolektiv je utužován na společných akcích, které se pořádají několikrát do roka. Pochvaly a kritika zaměstnanců jsou od vedení udělovány profesionálně, tedy pochvala je řečena veřejně před ostatními spolupracovníky a kritika naopak diskrétně. Důležitým vzorem a inspirací pro činnost střediska je mezinárodní hnutí komunit ARCHA.

### 3.3.4 SWOT analýza

Tab. 6: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	<b>STRENGTHS</b> (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stálá klientela</li> <li>• Diverzifikace klientů</li> <li>• Malá konkurence</li> <li>• Vize, s cílem pomáhat lidem</li> <li>• Know-how zaměstnanců</li> <li>• Množství nabízených služeb</li> <li>• Spolupráce s firmami (sponzoři)</li> <li>• Dostatek lidí pro dobrovolnickou práci</li> </ul>	<b>WEAKNESSES</b> (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Závislost na dotacích</li> <li>• Závislost na dárcích</li> <li>• Nejistota dostatku financí pro chod organizace</li> <li>• Malá prodejní síť vlastních výrobků</li> </ul>
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	<b>OPPORTUNITIES</b> (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvoření elektronického obchodu</li> <li>• Zlepšení marketingu</li> <li>• Získání nových sponzorů a dárců</li> <li>• Dotace z EU</li> <li>• Rozšíření nabízených služeb</li> <li>• Spolupráce s novými firmami</li> <li>• Rozšíření kapacity pro klienty</li> </ul>	<b>THREATS</b> (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatek financí pro chod organizace</li> <li>• Nedostatek klientů</li> <li>• Ukončení spolupráce s hlavními sponzory a dárci</li> <li>• Nedostatek dobrovolníků</li> <li>• Zamítnutí dotací z EU</li> </ul>

## **Silné stránky**

Stálá klientela – organizace nemá momentálně problémy s naplněním kapacity pro poskytované služby. Klienti jsou stálí, vracejí se a opakovaně využívají nabízených služeb.

Diverzifikace klientů – organizace se nezaměřuje jen na jeden segment, tak jak to obvykle bývá u podobných organizací. Nabízí své služby pro děti, dospívající mládež a pro dospělé lidi. Služby také nabízí jak pro tělesně, tak pro mentálně postižené.

Malá konkurence – v této oblasti je jen málo organizací, které nabízejí stejné nebo alespoň podobné služby. Přebírání zákazníků ze strany konkurence zde momentálně nehrozí.

Vize, s cílem pomáhat lidem – organizace je zaměřená na pomoc druhým lidem a díky tomu dostává od fyzických a právnických osob hmotné a finanční dary, které jsou dále využívány na provoz. Poskytnuté dary si pak dárci může odepsat z daní.

Know-how zaměstnanců – každý zaměstnanec získá po zaškolení určité znalosti a dovednosti, díky kterému je schopný individuálně pracovat s klienty organizace. Své know-how, které získávají několikaletou prací, si pak zaměstnanci mezi sebou navzájem sdílejí.

Množství nabízených služeb – od ostatních organizací, které nabízejí sociální služby pro hendikepované, se odlišuje množstvím nabízených doplňkových služeb, které zpříjemňují klientům pobyt v zařízení. Konkrétně se jedná o STC – sociálně terapeutické centrum, kde mohou klienti využít hipoterapii (aplikace koňské chůze k fyzioterapeutickým metodám), snoezelen (speciální místnost s funkcí relaxační, poznávací a interakční), arteterapii (léčebná pedagogika prostřednictvím výtvarných aktivit), rehabilitaci, práci, chráněné dílny a možnost plavání.

Spolupráce s firmami (sponzoři) – organizace má několik stálých finančních sponzorů a také několik firem, s kterými dále spolupracuje (např. vinařství Valihrach, bioprodukty Sonnentor). Organizace Betlém prodává výrobky těchto spolupracujících firem, z kterých si následně bere domluvenou marži.

Dostatek lidí pro dobrovolnickou práci – organizace má širokou síť dobrovolníků, kteří pomáhají na různých akcích bez nároků na finanční odměnu. Většinou se jedná o rodinné příslušníky zaměstnanců. Dobrovolníci se ale také nacházejí mezi přáteli zaměstnanců i v náhodných lidech.

### **Slabé stránky**

Závislost na dotacích – jako velká slabost je vnímána právě závislost na dotacích, které tvoří cca 36% z celkového financování organizace. Bez těchto dotací by organizace neměla dostatek finančních prostředků pro pokrytí provozních nákladů.

Závislost na dárcích – podobně jako dotace i dárci tvoří nemalou část z celkového financování organizace (cca 19%). Bez dárců by organizace prakticky nemohla fungovat.

Nejistota dostatku financí pro chod organizace – jelikož se nejedná o podnik, jehož účelem je tvorba zisku, potýká se organizace s nejistotou dostatku financí pro její fungování. Je závislá na předešlých zmíněných slabých stránkách, tedy na budoucích dotacích (od EU, státu, kraje a města) a na budoucích darech.

Malá prodejní síť vlastních výrobků – organizace prodává své výrobky, které zhotovují samotní klienti v chráněných dílnách. Výrobky jsou ovšem prodávány jen na jednom místě v kamenné prodejně v Kloboukách u Brna.

### **Příležitosti**

Vytvoření elektronického obchodu – výrobky, které klienti vyrábí v chráněných dílnách, se momentálně prodávají jen na jednom místě, v kamenné prodejně, v Kloboukách u Brna. Díky vytvoření nového elektronického obchodu může mít organizace vyšší zisky z prodejů těchto výrobků a zároveň se zvýší povědomí o samotné organizaci.

Zlepšení marketingu – díky lepšímu marketingu lze zaujmout širší veřejnost, a tím získání nových potencionálních zákazníků a dárců. Veliká příležitost je ve využití online-marketingu (e-mailing, reklamy na sociálních službách – Facebook, Google+, Twitter), který organizace aktuálně nevyužívá.

Získání nových sponzorů a dárců – v budoucnu se nachází mnoho příležitostí získat nového sponzora (popřípadě dárce), díky kterému bude mít organizace dostatek finančních prostředků na provoz. Může se jednat taky o sponzorský dar ve formě hmotného majetku.

Dotace z EU – organizace může zažádat o dotace z Evropské unie např. na pokrytí vlastního provozu, na vlastní projekty, volnočasové aktivity, poradensko-informační služby apod.

Rozšíření nabízených služeb – příležitost se nachází také v rozšíření služeb pro klienty, čímž může být chápáno např. vzdělávání klientů, nové rehabilitační programy, volnočasové aktivity apod.

Spolupráce s novými firmami – s navázáním nových spoluprací lze rozšířit sortiment prodávaného zboží, z kterých si bere organizace marži, a tím i vyššího výdělku.

Rozšíření kapacity pro klienty – pokud organizace rozšíří svoji kapacitu, může tak poskytnout služby více odběratelům a tím si zajistí větší zisky.

## **Hrozby**

Nedostatek financí pro chod organizace – jelikož se jedná o organizaci v neziskovém sektoru je zde hrozba, že pokud nedostane patřičné finance z dotací a darů, nebude mít dostatek peněz pro zaplacení svých zaměstnanců a dodavatelů.

Nedostatek klientů – momentálně organizace nemá problém s nedostatkem klientů, ale je tato položka i tak vnímána jako hrozba. Pokud nebude naplněna kapacita, nebude mít organizace dostatek financí na provoz a bude muset propustit některé zaměstnance.

Ukončení spolupráce s hlavními sponzory a dárci – pokud budou ukončeny spolupráce s hlavními dodavatelskými firmami Vinařství Valihrach a Sonnentor Čejkovice, klesne společnosti příjem z prodeje výrobků. Klíčovou položkou ve financování jsou samostatní dárci, s kterými není navázána žádná smlouva, a poskytnuté dary je závislý na jejich vlastním uvážení.

Nedostatek dobrovolníků – jestli nebude mít organizace dostatek dobrovolníků, může se potýkat s problémem nedostatku lidí při pořádání akcí. Musela by si následně najmout externí pracovníky, kteří by automaticky znamenali zvýšení nákladů.

Zamítnutí dotací z EU – poslední položka opět souvisí s přímým financováním organizace. Pokud nebudou organizaci uznány dotace, o které momentálně usiluje, nebude mít dostatek peněžních prostředků pro její plánované rozšiřování a samotný provoz.

## 4 NÁVRH ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Tato část se zabývá samotným návrhem řešení změny v organizaci. V předešlé kapitole byly řešeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace, z kterých lze určit změnu, která bude mít pro organizaci patřičný přínos. K využití metod projektového řízení bylo přistoupeno především z hlediska sledování a kontrolování celého průběhu projektu a tím dosažení definovaného SMART cíle. Součástí návrhu nebude tedy jen časové ohraničení činností pro vytvoření produktu, ale také definování zdrojů, nákladů a identifikací možných rizik, které souvisí s definovaným projektem.

### 4.1 Charakteristika projektu

Po rozhovoru s ředitelem se jeví jako nejlepší řešení zavést **elektronický obchod** a rozšířit tím prodejní síť. V samotném e-shopu se budou prodávat výrobky, které klienti vyrábí v chráněných dílnách, a zboží, které dodávají spolupracující společnosti. I přes to, že s implementací nového elektronického obchodu přichází mnoho výhod (např. zvýšení povědomí o organizaci, zvýšení prodeje vlastních výrobků) je značným nedostatkem pro organizaci poměrná finanční nákladovost projektu. Účelem bude tedy i co nejpřesněji vymezit potřebné zdroje a náklady. Jako jeden z dílčích cílů je propojení e-shopu s ekonomickým systémem Pohoda, který je využíván pro sledování účetnictví a fakturace. Při předběžné analýze byli definováni dodavatelé webhostingu, grafických prací a optimalizací SEO. Ostatní činnosti projektu budou provádět samotní zaměstnanci organizace.

### 4.2 Základní požadavky projektu

Ze strany vedení organizace byly tedy definovány následující požadavky:

- Naplnění SMART cíle (*viz. Identifikační listina a logický rámec projektu*).
- Ukončení projektu nejpozději do konce září 2017.
- Nepřekročení maximální výše přiděleného rozpočtu 150 000 Kč.

- Dodržení požadované funkčnosti a zadání pro zpracování elektronického obchodu.
- Propojení s ekonomickým systémem Pohoda.
- Profesionální design.
- Optimalizaci SEO.
- Zajištění elektronického marketingu.
- Školení klíčových zaměstnanců.

### 4.3 Zainteresované strany

V tabulce č. 7 jsou zobrazeny primární zainteresované strany na projekt. Realizace elektronického obchodu přináší a ovlivňuje samotné zaměstnance organizace, ale také dodavatele. V posledním sloupci je definována priorita zájmové skupiny, kdy číslo 1 představuje nejmenší prioritu a číslo 5 prioritu nejvyšší.

Tab. 7: Zainteresované strany (Zdroj: vlastní zpracování)

Zájmová skupina	Očekávání	Priorita
Vlastník	- Navýšení tržeb z prodeje výrobků	5
	- Zvýšení povědomí o organizaci	
Projektový tým	- Získání nových zkušeností	5
	- Osobní rozvoj	
Zaměstnanci	- Zodpovědnost za vytvořený e-shop	4
	- V případě zisků růst mezd	
Klienti	- Vytváření zboží pro e-shop	4
	- Podíl na tvorbě zisku z prodeje výrobků	
Dodavatelé	- Posílení konkurenceschopnosti	1
	- Prezentace svých výrobků	
Spolupracující firmy	- Zvýšení jejich povědomí	3
	- Větší tržby z prodeje	



## 4.4 Identifikační listina

Identifikační listina projektu je prvotní dokument, který je vytvořen v plánovací fázi. Nemá předem definovanou formu, nicméně by měl obsahovat prvky jako: název projektu, záměr, cíl, důležité termíny, náklady, projektový tým a hlavní milníky projektu. V poslední řadě by měla být listina schválena vedením.

Tab. 8: Identifikační listina (Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Název projektu</b>	<b>Elektronický obchod</b>
Zadavatel projektu	Diakonie ČCE – Středisko Betlém, Klobouky u Brna
Záměr projektu	Zvýšení prodejní sítě vlastních výrobků. Zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků. Zvýšení povědomí o organizaci.
Cíl projektu	Vytvoření funkčního elektronického obchodu pro neziskovou organizaci Betlém do konce září 2017.
Plánovaný termín zahájení	1. 6. 2017
Plánovaný termín ukončení	1. 9. 2017
Plánované interní náklady	65 ČLD
Plánované externí náklady	150 000 Kč
Manažer projektu	IT pracovník 1
Projektový tým	IT pracovník 2 Brigádník
Milníky projektu	<i>termíny</i>
- Začátek realizace	1. 6. 2017
- Vlastní práce na e-shopu	12. 6. 2017
- E-shop vytvořen	29. 6. 2017
- Propojení se systémem Pohoda	25. 7. 2017
- Ostré spuštění	21. 8. 2017
- Zahájení marketingových služeb	22. 8. 2017
- Konec realizace	1. 9. 2017
<i>Časový rámec projektu: červen 2017 – září 2017</i>	
<b>Schválení projektu</b>	
Schváleno dne: 25. 5. 2017	
<i>Schvalovatel</i>	<i>podpis</i>
Ředitel organizace	

## 4.5 Logický rámec

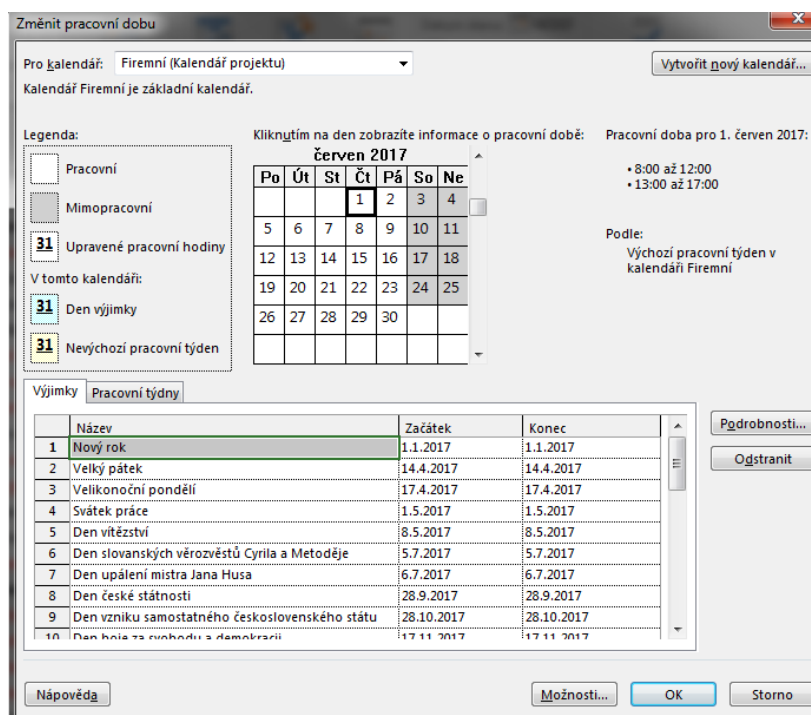
Tab. 9: Logický rámec (Zdroj: vlastní zpracování)

	<b>Popis</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Způsob ověření</b>	<b>Předpoklady realizace</b>
<b>Přínosy</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zvýšení prodejní sítě vlastních výrobků.</li> <li>2. Zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků.</li> <li>3. Zvýšení povědomí o organizaci.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zvýšení počtu zákazníků o 30%.</li> <li>2. Zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků o 50%.</li> <li>3. Zvýšení návštěvnosti webu o 30%.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Výroční zpráva, účetní výkazy</li> <li>2. Účetní výkazy</li> <li>3. Statistika webu</li> </ol>	----
<b>Cíl</b>	Vytvoření funkčního elektronického obchodu pro neziskovou organizaci Betlém do konce září 2017.	Zvýšení příjmů z vedlejší činnosti o 3%.	Účetní software, statistiky	Finanční stabilita Kvalitní projektový tým Kvalitní dodavatelé
<b>Výstupy projektu</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vstupní analýzy</li> <li>2. Zajištění webhostingu</li> <li>3. Realizace e-shopu</li> <li>4. Propojení se systémem Pohoda</li> <li>5. E-marketing</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kvalitní podklady pro realizaci</li> <li>2. Smlouva</li> <li>3. Vytvořený e-shop</li> <li>4. Vystavené faktury</li> <li>5. Posun webu na vyšší pozici SERP</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dokumentace</li> <li>2. Přijaté faktury</li> <li>3. Účetnictví, testové výsledky</li> <li>4. Účetnictví</li> <li>5. Přijaté faktury</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kvalifikovaní pracovníci</li> <li>2. Spolehlivý dodavatel</li> <li>3. Kvalifikovaní pracovníci</li> <li>4. Bezchybné napojení modulů a úprava funkcí</li> <li>5. Identifikace účinných marketingových nástrojů</li> </ol>

		<b>Zdroje</b>	<b>Hrubý časový rámec</b>	
<b>Hlavní skupiny činností</b>	1.1 Analýza požadavků		1.1 – 3 dny	1.1 Dostatek času pro realizaci
	1.2 Analýza konkurence a SEO	1.1 – 3 zaměstnanci	1.2 – 4 dny	1.2 Kvalifikovaní pracovníci
	2.1 Výběr webhostingu	1.2 – 3 zaměstnanci	2.1 – 1 den	2.1 Přehled o poskytovatelích webhostingu
	2.2 Uhrazení webhostingu	2.1 – 2 zaměstnanci	2.2 – 3 dny	2.2 Dostatek financí
	3.1 Výběr platformy a šablony	2.2 – 1 zaměstnanec	3.1 – 2 dny	3.1 Vstupní analýza potřeb
	3.2 Úprava vzhledu	3.1 – 2 zaměstnanci	3.2 – 5 dní	3.2 Znalosti HTML a css
	3.3 Nastavení e-shopu	3.2 – 3 zaměstnanci	3.3 – 8 dní	3.3 IT znalosti
	3.4 Plnění daty	3.3 – 2 zaměstnanci	3.4 – 7 dní	3.4 Schopnost zaměstnance importovat data
	3.5 Grafické práce	3.4 – 1 zaměstnanec	3.5 – 7 dní	3.5 Profesionalita dodavatele
	4.1 Napojení systému	3.5 – dodavatel	4.1 – 5 dní	4.1 Programátorské znalosti
	4.2 Testování	4.1 – 2 zaměstnanci	4.2 – 8 dní	4.2 Dostatek času, schopnost testera
	5.1 SEO	4.2 – 3 zaměstnanci	5.1 – 6 dní	5.1 Profesionalita dodavatele
	5.2. Webová analytika	5.1 – dodavatel	5.2 – 2 dny	5.2 IT znalosti
	5.3 Reklamy	5.2 – 1 zaměstnanec	5.3 – 2 dny	5.3 Dostatek financí, přehled o reklamách
	5.4 E-mailing	5.3 – 2 zaměstnanci	5.4 – 2 dny	5.4 Znalost marketingu
		5.4 – 1 zaměstnanec		
<b>V projektu nebude řešeno</b>			<b>Předběžné podmínky</b>	
Zajištění zboží do elektronického obchodu.			Schválená identifikační listina.	

## 4.6 MS Project

Celý projekt je zpracován v prostředí MS Project, který slouží k podpoře projektového řízení, správy úkolů a zjišťování aktuálního stavu projektu. Jako výstupy poskytuje Ganttův diagram, zobrazení kritické cesty, kalendáře, síťový graf atd. Před prvním naplánováním projektu bylo nutné upravit základní nastavení parametrů v kalendáři. Nastavila se pracovní doba v organizaci a také státní svátky (viz. Obr. 13) Vycházelo se ze standartního pracovního kalendáře (tzn. 1 týden = 5 pracovních dní, 1 pracovní den = 8 hodin). Do řádků se poté zapisují jednotlivé činnosti, kterým se přiřadí doba trvání, předchůdci a potřebné zdroje. Další výhodou tohoto programu je upravování projektu během samotné realizace pomocí tzv. směrných plánů, do kterých se zapisují různé změny v projektu (např. doba trvání).

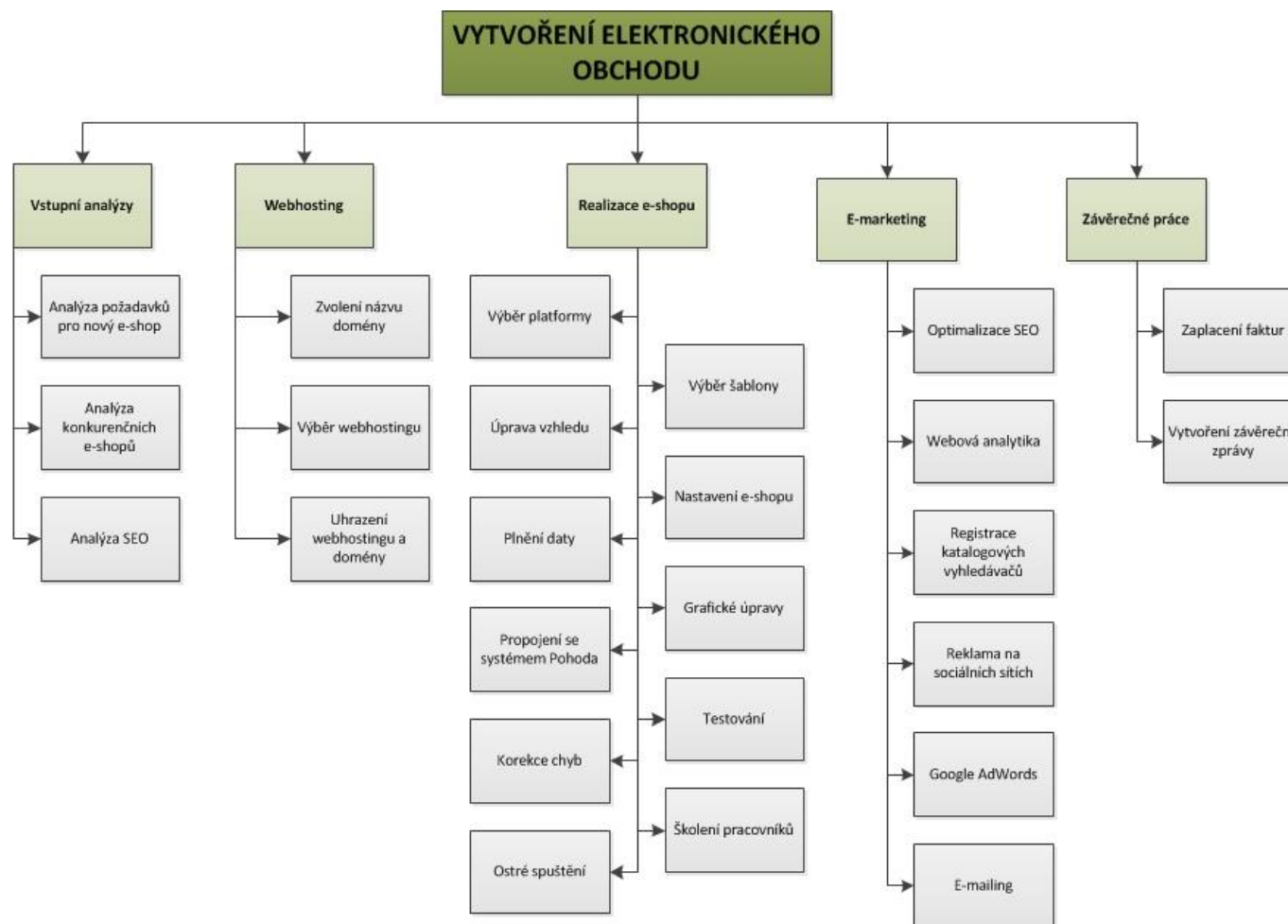


Obr. 13: Kalendář projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

## 4.7 Obsahový plán

### 4.7.1 WBS

Pro přehlednější a přesnější definování celkového rozsahu byly dekomponovány pomocí techniky WBS jednotlivé dílčí činnosti:



Obr. 14: WBS (Zdroj: vlastní zpracování)

Projekt se skládá z pěti klíčových aktivit, zahrnující ostatní dílčí činnosti, které musejí být provedeny, aby byl projekt úspěšně dokončen. První část se zabývá vstupními analýzami, kde budou blíže definované základní požadavky pro nový e-shop (např. funkce, vzhled), dále analýzou konkurenčních elektronických obchodů, které také nabízejí produkty z chráněných dílen a analýzou SEO. Druhá část je zaměřená na výběr domény a zajištění kvalitního a spolehlivého dodavatele webhostingu. Třetí klíčová aktivita se zaměřuje na samotnou realizaci elektronického obchodu, která v sobě zahrnuje hlavní činnosti jako výběr platformy, nastavení e-shopu, plnění daty, testování apod. Čtvrtá aktivita se týká e-marketingu, který zajistí dobrou propagaci nově vytvořeného produktu. Poslední pátá aktivita se týká závěrečných prací (např. vytvoření závěrečné zprávy).

Obsahový plán WBS je vytvořen do druhé úrovně. Na některých činnostech ve čtvrté kategorii (realizace e-shopu) bude ovšem ještě provedena dekompozice z důvodu bližšího a přesnějšího časového a zdrojového plánování.

#### 4.7.2 Časový seznam činností

Do prostředí MS Project 2010 byly vloženy všechny činnosti spojené s projektem. Dále jim byla definována předpokládaná doba trvání (v ČLD). Nulová číslice značí milník projektu.

Tab. 10: Časový seznam činností (Zdroj: vlastní zpracování)

	Kód WBS	Název úkolu	Doba trvání
1	<b>1</b>	<b>VYTVOŘENÍ ELEKTRONICKÉHO OBCHODU</b>	<b>65 dny</b>
2	1.1	Zahájení projektu	0 dny
3	<b>1.2</b>	<b>Vstupní analýzy</b>	<b>7 dny</b>
4	1.2.1	Analýza požadavků pro nový e-shop	3 dny
5	1.2.2	Analýza konkurenčních e-shopů	2 dny
6	1.2.3	Analýza SEO	2 dny
7	<b>1.3</b>	<b>Webhosting</b>	<b>4,5 dny</b>
8	1.3.1	Zvolení názvu domény	0,5 dny
9	1.3.2	Výběr webhostingu	1 den
10	1.3.3	Uhrazení webhostingu a domény	3 dny
11	<b>1.4</b>	<b>Realizace e-shopu</b>	<b>48,5 dny</b>
12	1.4.1	Výběr a instalace platformy	1 den
13	1.4.2	Výběr grafické šablony	1 den
14	<b>1.4.3</b>	<b>Úprava vzhledu</b>	<b>5 dny</b>

15	1.4.3.1	Úprava HTML kódu	3 dny
16	1.4.3.2	Úprava css kódu	5 dny
17	<b>1.4.4</b>	<b>Nastavení e-shopu</b>	<b>7,5 dny</b>
18	1.4.4.1	Nastavení administrátorské části	3 dny
19	1.4.4.2	Tvorba obsahu e-shopu	3 dny
20	1.4.4.3	Nastavení katalogu zboží	1 den
21	1.4.4.4	Nastavení nákupního košíku	0,5 dny
22	1.4.4.5	Nastavení způsobu platby	0,5 dny
23	1.4.4.6	Nastavení způsobu dopravy	0,5 dny
24	1.4.4.7	Nastavení hodnocení zboží	0,5 dny
25	1.4.4.8	Nastavení zákazníka	1 den
26	1.4.4.9	Nastavení podmínek pro nákup	1 den
27	1.4.4.10	Nastavení vyhledávání	1 den
28	1.4.5	Plnění daty	7 dny
29	1.4.6	Grafické úpravy (design)	7 dny
30	1.4.7	Propojení na účetní systém Pohoda	5 dny
31	1.4.8	Testování	8 dny
32	1.4.9	Korekce chyb	3 dny
33	1.4.10	Školení klíčových pracovníků	3 dny
34	1.4.11	Ostré spuštění e-shopu	1 den
35	<b>1.5</b>	<b>E-marketing</b>	<b>6 dny</b>
36	1.5.1	Optimalizace stránek (SEO)	6 dny
37	1.5.2	Webová analytika	1,5 dny
38	1.5.3	Registrace do katalogových vyhledávačů	2 dny
39	1.5.4	Reklama na sociálních sítích	1 den
40	1.5.5	Google AdWords	1 den
41	1.5.6	E-mailing	2 dny
42	<b>1.6</b>	<b>Závěrečné práce</b>	<b>3 dny</b>
43	1.6.1	Zaplacení faktur	3 dny
44	1.6.2	Vytvoření závěrečné zprávy	1 den
45	1.7	Ukončení projektu	0 dny

## 4.8 Analýza zdrojů

Mezi nejdůležitější zdroje projektu patří lidské zdroje. Aby se jakákoli činnost uskutečnila, musí být nějaké osobě přidělena a daný člověk je za její provedení zodpovědný. Proto je také níže sestavena matice odpovědnosti.

Do projektového týmu patří tři lidé – IT pracovník 1, IT pracovník 2 a brigádník. Na počáteční analýze požadavků pro nový e-shop se ovšem zapojí i ředitel organizace. Zaplacení faktur je pak spojené s účetní. Potřebné vybavení pro úspěšnou realizaci již organizace vlastní (počítače, notebooky), a tudíž není potřeba investice do nových

zařízení. Pro činnosti 1.4.6 (Grafické úpravy) a 1.5.1 (Optimalizace stránek – SEO) se využije najmutím služeb specializovaných firem. U činnosti 1.4.7 (Propojení na účetní systém Pohoda) bude využita odborná konzultace. Ganttův diagram s alokací zdrojů je přiložen v příloze č. II.

#### 4.8.1 RACI matice

Matice odpovědnosti zachycuje vztahy k aktivitám projektu dle hodnocení matice RACI, kde písmena vyjadřují:

- R – responsible – osoba vykonávající úkol.
- A – accountable – osoba zodpovědná za výsledek.
- C – consulted – osoba, se kterou se úkol konzultuje.
- I – informed – osoba, která by měla být o výsledku činnosti informována.

Tab. 11: RACI matice (Zdroj: vlastní zpracování)

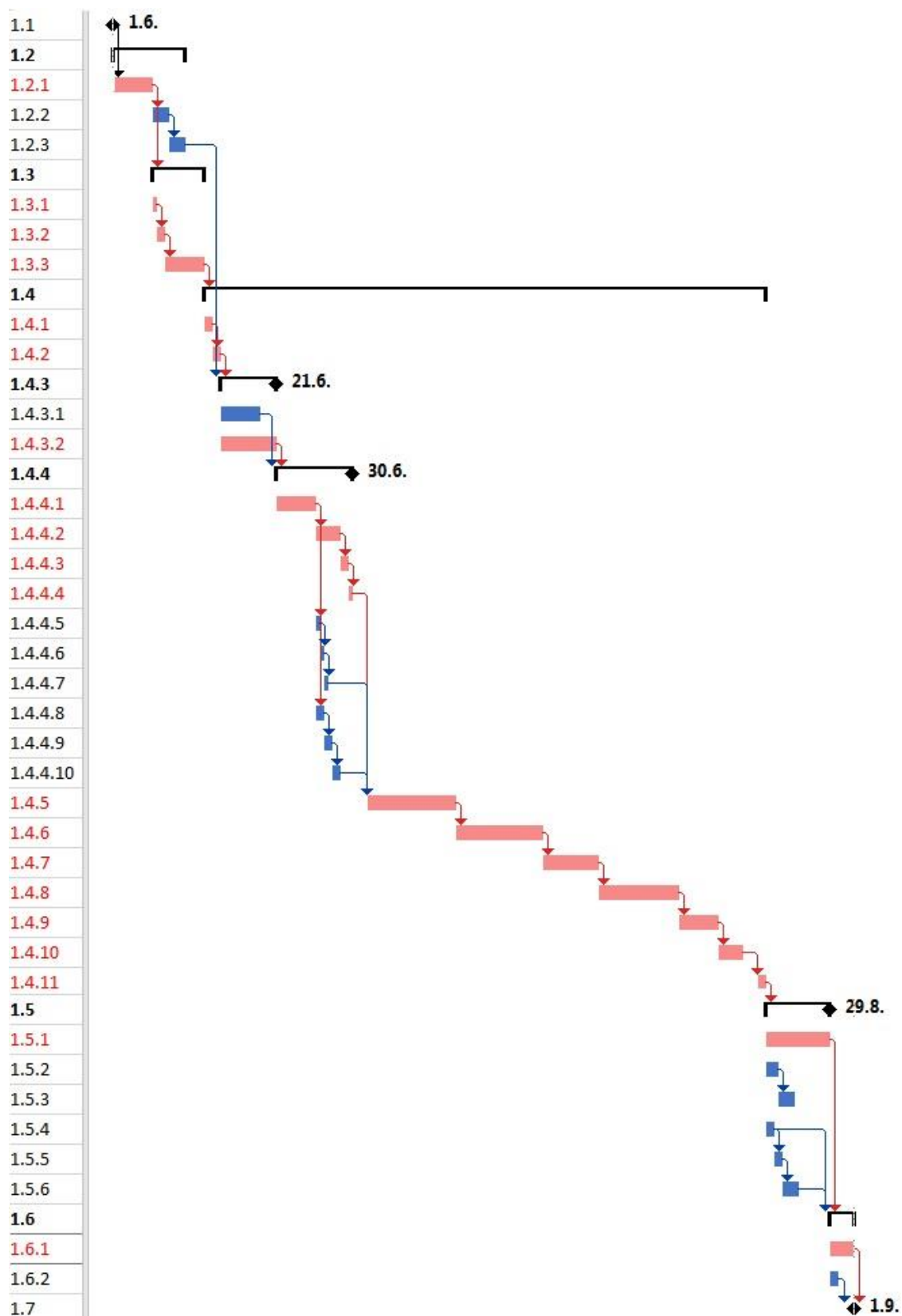
Kód WBS	Název úkolu	Ředitel	IT pracovník 1	IT pracovník 2	Brigádník	Účetní	Dodavatel
<b>1</b>	<b>VYTVOŘENÍ ELEKTRONICKÉHO OBCHODU</b>	A	R	R	R		
1.1	Zahájení projektu	I	A, R	I	I	I	
<b>1.2</b>	<b>Vstupní analýzy</b>						
1.2.1	Analýza požadavků pro nový e-shop	R	A, R	R	R		
1.2.2	Analýza konkurenčních e-shopů		A, R		R		
1.2.3	Analýza SEO		A, R	R			
<b>1.3</b>	<b>Webhosting</b>	I	A	I		I	
1.3.1	Zvolení názvu domény	C	A	R			
1.3.2	Výběr webhostingu		A, C	R			C
1.3.3	Uhrazení webhostingu a domény	A	I			R	I
<b>1.4</b>	<b>Realizace e-shopu</b>	I	A, R	I	I	I	
1.4.1	Výběr a instalace platformy		A, C	R	I		
1.4.2	Výběr grafické šablony		A, C	R			
<b>1.4.3</b>	<b>Úprava vzhledu</b>	I	A, R	I			
1.4.3.1	Úprava HTML kódu		A, R				
1.4.3.2	Úprava css kódu		A	R			
<b>1.4.4</b>	<b>Nastavení e-shopu</b>	I	A, R	I	I		
1.4.4.1	Nastavení administrátorské části		A, R	I	I		
1.4.4.2	Tvorba obsahu e-shopu		A, R				
1.4.4.3	Nastavení katalogu zboží		A, R				



1.4.4.4	Nastavení nákupního košíku		A, R				
1.4.4.5	Nastavení způsobu platby		A		R		
1.4.4.6	Nastavení způsobu dopravy		A		R		
1.4.4.7	Nastavení hodnocení zboží		A		R		
1.4.4.8	Nastavení zákazníka		A	R			
1.4.4.9	Nastavení podmínek pro nákup		A	R			
1.4.4.10	Nastavení vyhledávání		A	R			
1.4.5	Plnění daty		A		R		
1.4.6	Grafické úpravy (design)	I	A, C	C		I	R
1.4.7	Propojení na účetní systém Pohoda	I	A, R	R		I	C
1.4.8	Testování		I	A, R	R		
1.4.9	Korekce chyb		I	A, R			
1.4.10	Školení klíčových pracovníků	I	A, R				
1.4.11	Ostré spuštění e-shopu	I	A	R		I	
<b>1.5</b>	<b>E-marketing</b>	I	A, R	I	I	I	
1.5.1	Optimalizace stránek (SEO)		A			I	R
1.5.2	Webová analytika		A		R		
1.5.3	Registrace do katalogových vyhledávačů		A		R		
1.5.4	Reklama na sociálních sítích		A	R			
1.5.5	Google AdWords		A	R			
1.5.6	E-mailing		A	R			
<b>1.6</b>	<b>Závěrečné práce</b>	I	A, R	I	I	I	
1.6.1	Zaplacení faktur	A	I			R	I
1.6.2	Vytvoření závěrečné zprávy	I	A, C	R	C		
1.7	Ukončení projektu	A	R	I	I	I	

## 4.9 Ganttův diagram

Každé činnosti byly v prostředí MS Project přiřazeny doby trvání, předchůdci činností a také zdroj, který je pro splnění úkolu nezbytný. Díky těmto údajům vznikl následující Ganttův diagram. Vlevo je zobrazen kód WBS činnosti. Červeně označené činnosti jsou činnosti, které se nacházejí na kritické cestě.



Obr. 15: Ganttův diagram (Zdroj: vlastní zpracování)

## 4.10 Časová analýza

Samotný síťový graf je uveden v příloze I.

Tab. 12: Časová analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

Činnost	Délka trvání	Časové hodnoty činností				Časové rezervy	
		ZM	KM	ZP	KP	RC	RV
1.1	<i>milník</i>	0	0	0	0	0	0
1.2	<i>milník</i>	0	0	0	0	0	0
1.2.1	3	0	3	0	3	0	0
1.2.2	2	3	5	3,5	5,5	0,5	0
1.2.3	2	5	7	5,5	7,5	0,5	0,5
1.3	<i>milník</i>	3	3	3	3	0	0
1.3.1	0,5	3	3,5	3	3,5	0	0
1.3.2	1	3,5	4,5	3,5	4,5	0	0
1.3.3	3	4,5	7,5	4,5	7,5	0	0
1.4	<i>milník</i>	7,5	7,5	7,5	7,5	0	0
1.4.1	1	7,5	8,5	7,5	8,5	0	0
1.4.2	1	8,5	9,5	8,5	9,5	0	0
1.4.3	<i>milník</i>	9,5	9,5	9,5	9,5	0	0
1.4.3.1	3	9,5	12,5	11,5	14,5	2	2
1.4.3.2	5	9,5	14,5	9,5	14,5	0	0
1.4.4	<i>milník</i>	14,5	14,5	14,5	14,5	0	0
1.4.4.1	3	14,5	17,5	14,5	17,5	0	0
1.4.4.2	3	17,5	20,5	17,5	20,5	0	0
1.4.4.3	1	20,5	21,5	20,5	21,5	0	0
1.4.4.4	0,5	21,5	22	21,5	22	0	0
1.4.4.5	0,5	17,5	18	20,5	21	3	0
1.4.4.6	0,5	18	18,5	21	21,5	3	0
1.4.4.7	0,5	18,5	19	21,5	22	3	3
1.4.4.8	1	17,5	18,5	19	20	1,5	0
1.4.4.9	1	18,5	19,5	20	21	1,5	0
1.4.4.10	1	19,5	20,5	21	22	1,5	1,5
1.4.5	7	22	29	22	29	0	0
1.4.6	7	29	36	29	36	0	0
1.4.7	5	36	41	36	41	0	0
1.4.8	8	41	49	41	49	0	0
1.4.9	3	49	52	49	52	0	0
1.4.10	3	52	55	52	55	0	0
1.4.11	1	55	56	55	56	0	0
1.5	<i>milník</i>	56	56	56	56	0	0
1.5.1	6	56	62	56	62	0	0
1.5.2	1,5	56	57,5	58,5	60	2,5	0
1.5.3	2	57,5	59,5	60	62	2,5	2,5

1.5.4	1	56	57	58	59	2	0
1.5.5	1	57	58	59	60	2	0
1.5.6	2	58	60	60	62	2	2
1.6	<i>milník</i>	62	62	62	62	0	0
1.6.1	3	62	65	62	65	0	0
1.6.2	1	62	63	64	65	2	2
1.7	<i>milník</i>	65	65	65	65	0	0

Kritická cesta se nachází na činnostech: 1.1 – 1.2 – 1.2.1 – 1.3 – 1.3.1 – 1.3.2 – 1.3.3 – 1.4. – 1.4.1 – 1.4.2 – 1.4.3 – 1.4.3.2 – 1.4.4 – 1.4.4.1 – 1.4.4.2 – 1.4.4.3 – 1.4.4.4 – 1.4.5 – 1.4.6 – 1.4.7 – 1.4.8 – 1.4.9 – 1.4.10 – 1.4.11 – 1.5 – 1.5.1 – 1.6 – 1.6.1 – 1.7. Všechny tyto činnosti na kritické cestě mají nulovou časovou rezervu. Délka celého projektu vychází na **65 pracovních dní** (ČLD). Jedná se o nejkratší možnou dobu realizace projektu. Jestli se prodlouží doba trvání činnosti, která leží na kritické cestě, prodlouží se doba trvání celého projektu. Pokud bude projekt zahájen v plánovaném termínu 1. června 2017 a nenastane zpoždění činností na kritické cestě, bude dokončen 1. září 2017.

## 4.11 Analýza rizik

Realizace změny v organizace je spojena s určitými riziky, které se na plánovaný projekt vztahují. Jelikož rizika přinášejí zpravidla negativní dopad na projekt, je vhodné tyto rizika identifikovat, ohodnotit a následně na ně reagovat. K této analýze bude využita metoda RIPRAN, která je blíže popsána v teoretické části. V celé analýze budou uvažována rizika pouze ve smyslu ztrát.

### 4.11.1 Identifikace a zhodnocení rizik

Prvním krokem analýzy rizik je tedy jejich identifikace a následně jejich ohodnocení. Vše je znázorněno v tabulce 14. První tři sloupce (číslo rizika, hrozba, scénář) se týká identifikace. Další sloupce (pravděpodobnost, dopad, hodnota rizika) se vztahují na samotné zhodnocení rizika.

Pro hodnocení bude využita stupnice s hodnotami 1 až 5 (1 nejmenší pravděpodobnost / dopad, 5 největší pravděpodobnost / dopad). Využije se zde kvalitativní hodnocení skrz nedostatek informací o peněžním vyjádření dopadů.

Tab. 13: Stupnice hodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu
1	Téměř vyloučené	Bezvýznamné
2	Málo pravděpodobné	Málo významné
3	Možné	Významné
4	Pravděpodobné	Velmi významné
5	Jisté	Kritické

Dále jsou stanoveny tři kategorie pro hodnoty rizika (HR) pro posouzení závažnosti rizik:

- **Běžné** riziko (1 – 6) – riziko je přijatelné, pouze se monitoruje.
- **Důležité** riziko (7 – 14) – zvýšená pozornost, plán na opatření.
- **Kritické** riziko (15 – 25) – ohrožení projektu, důsledné řešení.

Tab. 14: Identifikace rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Č.	Hrozba	Scénář	Pravdě.	Dopad	HR
1	Nedodržení časového harmonogramu	Překročení rozpočtu	3	4	12
2	Zdravotní problémy členů týmu	Zpoždění projektu	2	3	6
3	Nedostatek IT pracovníků	Zpoždění projektu	4	4	16
4	Překrývání kompetencí členů týmu	Chaos při plnění úkolů	3	4	12
5	Nedostatečná komunikace	Absence aktuálních a klíčových informací	2	5	10
6	Poškozený PC	Zpoždění projektu	3	4	12
7	Nepřesnost odhadu plánovaných nákladů	Nedostatek financí	3	5	15
8	Špatné propojení se systémem Pohoda	Chyby v účetnictví	3	5	15
9	Výpadek elektrického proudu	Zpoždění projektu	2	3	6
10	Špatné zabezpečení e-shopu	Napadení, útoky, ztráta dat	3	5	15
11	Nízká kvalifikace IT pracovníků	Nefunkční e-shop	2	5	10
12	Nedodržení dodavatelských termínů	Zpoždění projektu	2	4	8
13	Nedostatečné testování vytvořeného e-shopu	E-shop s chybami	4	5	20

#### 4.11.2 Reakce na rizika

Na rizika, která se stanovila jako důležitá nebo kritická (mají hodnotu rizika vyšší než 6) musíme reagovat, tzn., musíme definovat návrh na opatření pro snížení rizika. První dva sloupce jsou totožné s předchozí tabulkou u identifikace a zhodnocení rizik. Třetí sloupec se pak týká návrhu na opatření, které nám riziko sníží a poslední sloupec je nově vypočítaná hodnota rizika.

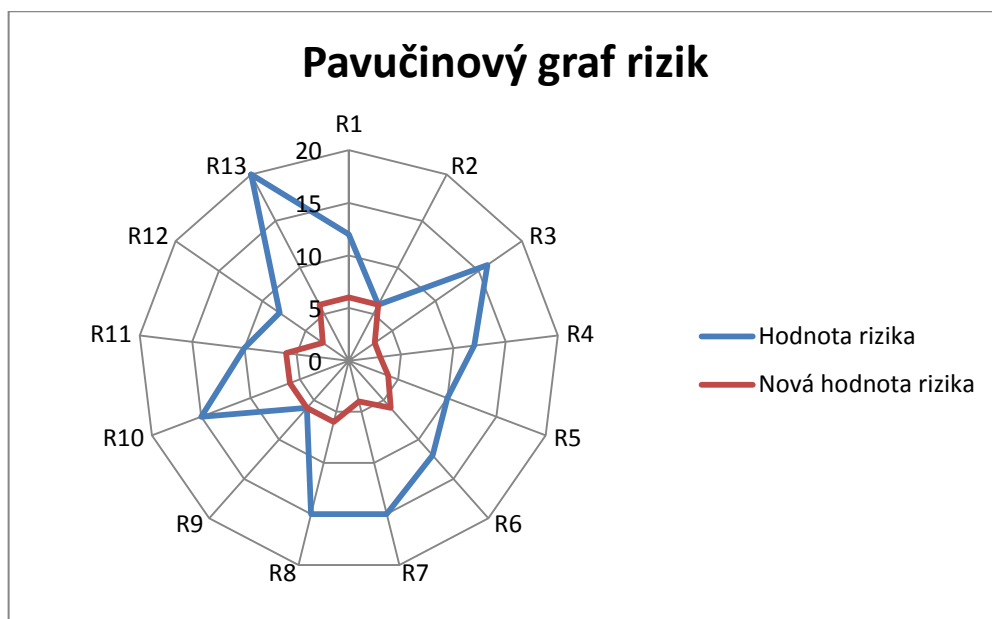
Tab. 15: Reakce na rizika (Zdroj: vlastní zpracování)

Č.	Riziko	Opatření	HR
1	Nedodržení časového harmonogramu	Detailní plánování termínů	6
2	Zdravotní problémy členů týmu	Zajištění personálních rezerv	6
3	Nedostatek IT pracovníků	Najmutí brigádníka	3
4	Překrývání kompetencí členů týmu	Přesné definování pravomocí a odpovědnosti	3
5	Nedostatečná komunikace	Pravidelné porady	4
6	Poškozený PC	Zajištění náhradního PC	6
7	Nepřesnost odhadu plánovaných nákladů	Detailní plánování nákladů, rezervy	4
8	Špatné propojení se systémem Pohoda	Dostatečné testování, odborná konzultace	6
9	Výpadek elektrického proudu	Neovlivnitelné	6
10	Špatné zabezpečení e-shopu	Odborná konzultace	6
11	Nízká kvalifikace IT pracovníků	Školení, semináře	6
12	Nedodržení dodavatelských termínů	Podepsání smluv	3
13	Nedostatečné testování vytvořeného e-shopu	Dostatek času a lidí na testování	6

#### 4.11.3 Celkové posouzení rizik

Pomocí stanovení jednotlivých opatření se identifikovaná rizika významně snížila a všechny hodnoty rizika se nyní nacházejí ve stanovené kategorii běžných rizik. Je ale nutno podotknout, že se v průběhu projektu mohou nalézt další rizika, která předem nebyla identifikována, a každé identifikované riziko je také potřeba neustále sledovat v celém průběhu projektu. Tento projekt je tedy vyhodnocen jako běžně rizikový a doporučuje se dále k realizaci. Pro přehlednější prezentaci rizik, které mohou

v projektu nastat, byl sestrojen pavučinový graf, který zachycuje hodnoty analyzovaných rizik před a po aplikování opatření.



Graf 3: Pavučinový graf rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

## 4.12 Rozpočet projektu

Ekonomické zhodnocení bylo provedeno pomocí analogických odhadů a na základě analýz nabídek dodavatelů. Bylo také využito podpory softwarového programu MS Project. Ekonomické zhodnocení obsahuje celkovou sumarizaci plánovaných nákladů, které jsou s projektem spojeny. U dodavatelů není ovšem možné stanovit přesnou hodnotu plánovaných nákladů, a proto budou vypracovány tři varianty zhodnocení (pesimistická, optimistická a nejreálnější hodnota). Všechny náklady jsou kalkulovány bez DPH.

### 4.12.1 Mzdové náklady

Pro stanovení celkové výše odměn za provedení práce na projektu bylo využito programu MS Project, kde byly lidské zdroje ohodnoceny hodinovou sazbou a přiřazeny ke konkrétní činnosti časového harmonogramu. Procentuální vyjádření v harmonogramu pak stanovuje, na kolik procent se zaměstnanec bude během doby trvání činnosti věnovat. Díky prostředí MS Project se dostalo nejen přehledu o celkové

hodnotě mzdových nákladů na zaměstnance (popř. dodavatele) spojené s projektem, ale také o tom, jestli není pracovní zdroj přetížen.

Tab. 16: Mzdové náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

Název zdroje	Standartní sazba [Kč / hod.]	Počet hodin [hod.]	Celkem [Kč]
Ředitel	250	6	1 500
IT pracovník 1	200	202	40 400
IT pracovník 2	170	218	37 060
Brigádník	90	142	12 780
Účetní	120	5	600
Sociální pojištění (25%)			23 085
Zdravotní pojištění (9%)			8 310
<b>CELKEM</b>			<b>123 736</b>

#### 4.12.2 Náklady na IT vybavení

Tyto náklady jsou spojené s pořízením nových informační technologií, které slouží k vytvoření, správě a k provozu elektronického obchodu. Každý pracovník, který se na projektu podílí, má k práci přiřazený svůj počítač (popřípadě notebook). Pokud nastane u nějaké pracovní stanice hardwarová (popř. softwarové) porucha, je zajištěn náhradní notebook. Ke správě elektronického obchodu bude ovšem pořízen nový notebook, který se umístí do kamenné prodejny. Z analýz nabídek možných dodavatelů byl vybrán následující notebook z internetového obchodu alza.cz.

Tab. 17: Náklady na IT vybavení (Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Cena bez DPH [Kč]
Lenovo E31-80 Black	13 628

#### 4.12.3 Dodavatelské náklady

Zde se jedná o nejdůležitější část nákladů projektu, které budou spojené s vytvořením elektronického obchodu. Jelikož není možné stoprocentně odhadnout cenu za dodavatelské služby, jsou náklady vyjádřené ve třech variantách.



Tab. 18: Dodavatelské náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

Název zdroje	Optimistická varianta [Kč]	Reálná varianta [Kč]	Pesimistická varianta [Kč]
Webhosting	1000	1500	2000
Doména	150	200	250
Grafické úpravy	15 000	18 000	21 000
Propojení se systémem Pohoda	3 000	5 000	10 000
Optimalizace SEO	10 000	15 000	20 000
E-marketing	30 000	40 000	50 000
<b>CELKEM</b>	<b>59 150</b>	<b>79 700</b>	<b>103 250</b>

#### 4.12.4 Celkové náklady na projekt

Celkové náklady představují sumu výše identifikovaných dílčích nákladů. Můžeme je chápat jako nutné výdaje, které musí organizace investovat, pro úspěšné splnění stanovených cílů projektu. V poslední řadě byla také v kalkulaci stanovena 10% rezerva z celkových výdajů. Financování proběhne z vlastních zdrojů organizace.

Tab. 19: Celkové náklady na projekt (Zdroj: vlastní zpracování)

Název zdroje	Optimistická varianta [Kč]	Reálná varianta [Kč]	Pesimistická varianta [Kč]
Mzdové náklady	123 736	123 736	123 736
IT vybavení	13 628	13 628	13 628
Dodavatelské náklady	59 150	79 700	103 250
Rezerva (10%)	7 278	9 333	11 688
<b>CELKEM</b>	<b>80 056</b>	<b>102 661</b>	<b>128 566</b>

#### 4.12.5 Roční provozní náklady

Organizace musí také počítat s ročními náklady, které se pojí s provozem elektronického obchodu. Mezi fixní platby bude patřit především poplatek za doménu a za poskytnutý webhosting. Dále je nutno počítat s pravidelnou údržbou a s výdaji na internetový marketing. Opět jsou ceny uvedeny pomocí tří variant odhadů.

Tab. 20: Roční provozní náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

Název zdroje	Optimistická varianta [Kč]	Reálná varianta [Kč]	Pesimistická varianta [Kč]
Doména	150	200	250
Webhostig	1000	1 500	2 000
Údržba	5 000	8 000	10 000
Internetový marketing	30 000	40 000	50 000
<b>CELKEM</b>	<b>36 150</b>	<b>49 700</b>	<b>62 250</b>

## 4.13 Ekonomické zhodnocení projektu

Následující kapitola identifikuje očekávaný ekonomický přínos plynoucí z projektu. Jestliže dojde k jeho realizace, je zde zaznamenána očekávaná návratnost investice. Toto zhodnocení má sloužit především pro vedení organizace, které může vidět, že i přes „pesimistický“ procentuální odhad tržeb z nově vytvořeného elektronického obchodu bude úspěšný projekt generovat od určitého období zisk.

### 4.13.1 Očekávaná ziskovost a doba návratnosti projektu

Pokud chceme zjistit ziskovost projektu, musíme nejprve určit předpokládanou výši tržeb z elektronického obchodu. Vycházelo se z dat Výkazu Zisku a Ztrát (VZaZ), vytvořený ke dni 31. 12. 2016, kdy výše tržeb za prodej výrobků dosáhla 253 tis. Kč. Byly stanoveny tři varianty odhadů vývoje tržeb pro následující čtyři roky. Zvýšení tržeb se v průměru předpokládá až okolo 50%, jelikož výrobky byly prodávány jen v malém množství (253 tis. Kč za rok). Díky vytvořenému e-shopu a marketingovým kampaním je odhadován následující vývoj tržeb:

Tab. 21: Očekávaný vývoj tržeb (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Vývoj tržeb oproti tržbám 2016		
	Optimistická varianta	Reálná varianta	Pesimistická varianta
2018	55%	50%	45%
2019	50%	45%	40%
2020	45%	40%	35%
2021	40%	35%	30%

Tab. 22: Ziskovost projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok		Optimistická varianta [Kč]	Reálná varianta [Kč]	Pesimistická varianta [Kč]
2017	Náklady projektu	80 056	102 661	128 566
2018	Tržby	139150	126500	113850
	Provozní náklady	36 150	49 700	62 250
	<b>Zisk</b>	<b>103 000</b>	<b>76 800</b>	<b>51 600</b>
2019	tržby	126500	113850	101200
	Provozní náklady	36 150	49 700	62 250
	<b>Zisk</b>	<b>90 350</b>	<b>64 150</b>	<b>38 950</b>
2020	Tržby	113850	101200	88550
	Provozní náklady	36 150	49 700	62 250
	<b>Zisk</b>	<b>77 700</b>	<b>51 500</b>	<b>26 300</b>
2021	Tržby	101200	88550	75900
	Provozní náklady	36 150	49 700	62 250
	<b>Zisk</b>	<b>65 050</b>	<b>38 850</b>	<b>13 650</b>
<b>CELKEM</b>		<b>336 100</b>	<b>231 300</b>	<b>130 500</b>

V poslední řadě je vypočítána doba návratnosti projektu. Lze tedy určit, v kterém roce se investice do projektu organizaci vrátí. Z tabulky můžeme vidět, že při pesimistické variantě projekt moc ziskový není. Musíme brát ovšem v úvahu i to, že se díky projektu výrazně zvýší povědomost o organizaci, která pak může přivést nové spolupracující firmy a nové dárce. Ovšem i v případě pesimistické varianty je zde návratnost investice stanovena na 4 roky.

Tab. 23: Doba návratnosti projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Rok	Optimistická varianta [Kč]		Reálná varianta [Kč]		Pesimistická varianta [Kč]	
	Cash-flow	Kumul. cash-flow	Cash-flow	Kumul. cash-flow	Cash-flow	Kumul. cash-flow
2017	-80 056	-80 056	-102 661	-102 661	-128 566	-128 566
2018	103 000	22 944	76 800	-25 861	51 600	-76 966
2019	90 350	113 294	64 150	38 289	38 950	-38 016
2020	77 700	190 994	51 500	89 789	26 300	-11 716
2021	65 050	256 044	38 850	128 639	13 650	1 934

#### **4.14 Přínosy návrhu řešení**

Přínos návrhu projektu je spatřen především v informacích a podkladech analyzované neziskové organizace Betlém. Organizace již dlouhou dobu uvažovala o zavedení elektronického obchodu, které povede nejen k rozšíření prodejní sítě vlastních výrobků, ale také rozšíření povědomosti o organizaci. Důvodem, že změnu neuskutečnila už v minulosti, byl strach z neúspěchu vytvoření obchodu (nesplnění některé z klíčových činností) a také obavy z vynaložených investic.

Z analýz organizace a po rozhovoru s ředitelem bylo tedy nakonec rozhodnuto o vytvoření návrhu projektu, který se bude zabývat vytvořením elektronického obchodu. V první řadě byly vytvořeny podklady pro vedení organizace ve formě identifikační listiny a logického rámce. Byl stanovený přesný cíl, projektový tým, nezbytné činnosti (i s dobou trvání), zdroje, potřebné náklady a také identifikovány rizika spojené s projektem. Vše bylo zaznamenáno v programu MS Project, díky kterému můžeme projekt řídit, sledovat a reagovat v průběhu jeho realizace na případné odchylky prostřednictvím směrným plánům.

V poslední řadě byl navrhnout i internetový marketing formou reklam (Google AdWords, sociální sítě) a registrací v internetových katalozích produktů. Díky tomu budou potencionální zákazníci více informováni o nabízeném zboží, což povede k vyšším prodejm.

Očekávané přínosy implementace elektronického obchodu:

- Rozšíření prodejní sítě
- Rozšíření povědomí o organizaci
- Nárůst zákazníků
- Nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků
- Zlepšení finanční stability
- Vyšší konkurenceschopnost
- Celkové posílení image organizace
- Nové zkušenosti projektového týmu

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo využití teoretických znalostí nástrojů a metod projektového managementu při tvorbě nového elektronického obchodu u neziskové organizace Betlém, která se zabývá poskytováním sociálních služeb.

První část se věnovala teoretickým poznatkům, díky kterým bylo možné navrhnout přínosné řešení pro organizaci. Druhá část je zaměřena na popis organizace a na její kritickou analýzu, kde byly využity analýzy vnějšího a vnitřního okolí, konkrétněji se jedná o metody – SLEPT, Porterův model a 7S. Pro shrnutí pak byla vytvořena SWOT analýza. V této souvislosti se dospělo k závěru vytvořit pro organizaci nový elektronický obchod.

Třetí část se zabývá samotným návrhem řešení a přínosů. Pro dosažení stanoveného cíle a správné aplikace metod projektového řízení bylo využito standardů IPMA. Po základní charakteristice projektu a požadavků na projekt byla vytvořena identifikační listina a logický rámec. Dále se vytvořil obsahový plán dle WBS a časový plán prostřednictvím metody CPM. Činnosti projektu byly zobrazeny prostřednictvím Ganttova diagramu. K tomu byl využit softwarový nástroj MS Project 2010. Pomocí časové analýzy se vypočítala doba trvání celého projektu na 65 dní. Byla provedena také analýza rizik podle metodiky RIPRAN, díky které se identifikovaly možné hrozby v projektu, a následně se na ně navrhla vhodná opatření pro jejich minimalizaci. V poslední řadě se také navrhl rozpočet projektu, přičemž se peněžní částky vyjádřili ve třech možných variantách – optimistická, reálná, pesimistická.

Závěr práce je zaměřen na ekonomické zhodnocení celého projektu, které je vyjádřeno opět ve třech pravděpodobnostních variantách. Z vypočtených hodnot kalkulací ziskovosti se na základě návrhů projekt vyplatí i při pesimistické variantě za čtyři roky. Přínos pro organizace ovšem není jen ve formě zisků z prodeje, ale taky ze zvýšení povědomosti o organizaci. V poslední řadě byly definovány přínosy návrhu řešení.

Tato práce přispívá k úspěšné implementaci elektronického obchodu a tím je splněn cíl diplomové práce. Nyní záleží na samotné organizaci, zda vezme návrh v potaz a přistoupí k její realizaci.

## ZDROJE

- (1) NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
- (2) ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.
- (3) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-1501-5.
- (4) LACKO, Branislav. *Význam projektového řízení pro automatizační praxi* [online]. [cit. 2017-01-11]. Dostupné z: [http://automa.cz/cz/casopis-clanky/vyznam-projektoveho-řízení-pro-automatizacni-praxi-2005\\_07\\_30570\\_495/](http://automa.cz/cz/casopis-clanky/vyznam-projektoveho-řízení-pro-automatizacni-praxi-2005_07_30570_495/).
- (5) KAMPF, Rudolf a Jaroslav MORKUS. *Projektový management: studijní opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013. ISBN 978-80-7395-598-4.
- (6) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
- (7) DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-247-5620-2.
- (8) JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.
- (9) DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-863-2.
- (10) SMOLÍKOVÁ, Lenka. *Projektový management* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská. 25.2.2015.
- (11) SMOLÍKOVÁ, Lenka. *Projektový management* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská. 14.10.2015.
- (12) BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009. Management. ISBN 978-80-247-2838-4.
- (13) DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. Management. ISBN 978-80-247-4631-9.

- (14) GRASSEOVÁ, Monika a Bohumil BRECHTA. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- (15) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (16) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.
- (17) Criticaltools. *WBS* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://www.criticaltools.com/images/WBS%201.png>.
- (18) Managementmania: *Matice odpovědnosti RACI* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti-raci>.
- (19) PECHÁČOVÁ, Eva: *Strategie a strategická analýza* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://slideplayer.cz/slide/2814181/>.
- (20) *Tabulka SWOT* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza/1.png>.
- (21) LACKO, Branislav: *RIPRAN* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: [www.ripran.cz](http://www.ripran.cz).
- (22) FIALA, Petr. *Řízení projektů*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1413-0.
- (23) SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- (24) *Ganttův diagram* [online]. [cit. 2017-04-30]. Dostupné z: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/9/95/GanttuvDiagramCZ.png/500px-GanttuvDiagramCZ.png>.
- (25) BETLÉM. *Diakonie ČCE: středisko Betlém*. Klobouky u Brna: Betlém, 2007.
- (26) BETLÉM. *Výroční zpráva 2015*. Klobouky u Brna: Betlém, 2016.
- (27) Statistika a my. *V ČR byl zdravotně postižený každý desátý* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2014/04/v-cr-byl-zdravotne-postizeny-kazdy-desaty/>.

- (28) Neziskovky.cz. *Typologie NNO v ČR* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_692/fakta\\_typy-neziskovych-organizaci/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/).
- (29) Vláda České republiky. *Neziskové organizace* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>.
- (30) Neziskovky.cz. *Plná znění zákonů* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: [https://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_559\\_561/fakta\\_legislativa\\_zakony-pro-nno/](https://www.neziskovky.cz/clanky/511_559_561/fakta_legislativa_zakony-pro-nno/).
- (31) Český statistický úřad. *Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich).
- (32) Český statistický úřad. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 28. 2. 2017* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.
- (33) Monitor. *VÝDAJE STÁTNÍHO ROZPOČTU V ROCE 2016* [online]. [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2016/>.



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Trojimperativ .....	18
Obr. 2: Životní cyklus projektu.....	19
Obr. 3: Postup v předprojektové fázi .....	20
Obr. 4: WBS .....	24
Obr. 5: Tabulka SWOT.....	28
Obr. 6: Hranově orientovaný graf.....	32
Obr. 7: Uzlově orientovaný graf.....	33
Obr. 8: Uzel v síťovém grafu.....	33
Obr. 9: Ganttův diagram .....	34
Obr. 10: Logo organizace .....	38
Obr. 11: Neziskové organizace se sociálními službami v JHMK.....	44
Obr. 12: Organizační struktura .....	47
Obr. 13: Kalendář projektu .....	60
Obr. 14: WBS .....	61
Obr. 15: Ganttův diagram .....	66

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Logický rámec .....	22
Tab. 2: Třídy pravděpodobnosti.....	30
Tab. 3: Třídy dopadu na projekt .....	31
Tab. 4: Třídy hodnoty rizika .....	31
Tab. 5: Tabulka pro přiřazení třídy hodnoty rizika.....	31
Tab. 6: SWOT analýza.....	50
Tab. 7: Zainteresované strany .....	56
Tab. 8: Identifikační listina .....	57
Tab. 9: Logický rámec .....	58
Tab. 10: Časový seznam činností .....	62
Tab. 11: RACI matice .....	64

Tab. 12: Časová analýza .....	67
Tab. 13: Stupnice hodnocení rizik .....	69
Tab. 14: Identifikace rizik.....	69
Tab. 15: Reakce na rizika .....	70
Tab. 16: Mzdové náklady .....	72
Tab. 17: Náklady na IT vybavení .....	72
Tab. 18: Dodavatelské náklady.....	73
Tab. 19: Celkové náklady na projekt.....	73
Tab. 20: Roční provozní náklady.....	74
Tab. 21: Očekávaný vývoj tržeb .....	74
Tab. 22: Ziskovost projektu .....	75
Tab. 23: Doba návratnosti projektu .....	75

## SEZNAM GRAFŮ

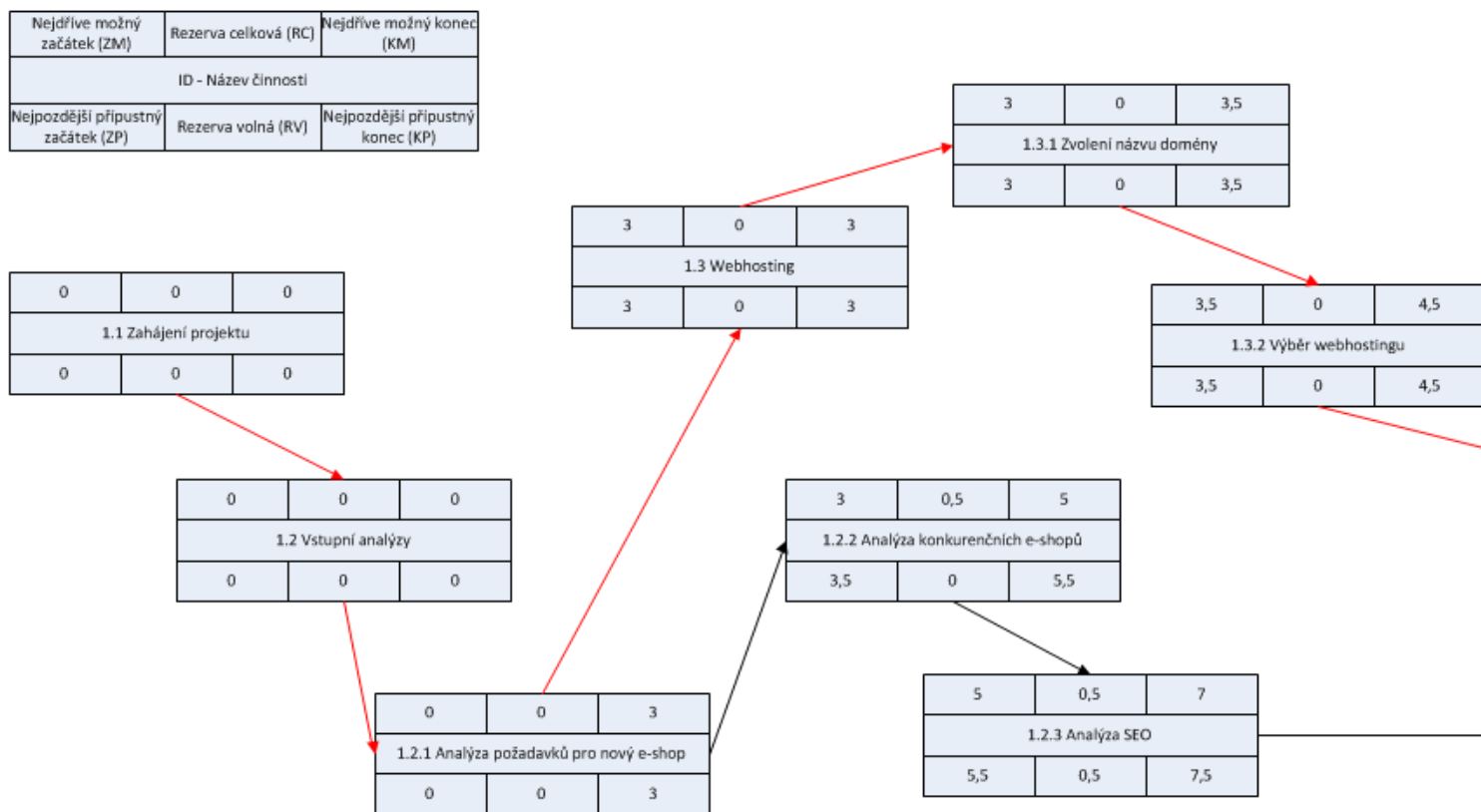
Graf 1: Financování organizace .....	40
Graf 2: Výdaje ze státního rozpočtu .....	42
Graf 3: Pavučinový graf rizik .....	71

## SEZNAM PŘÍLOH

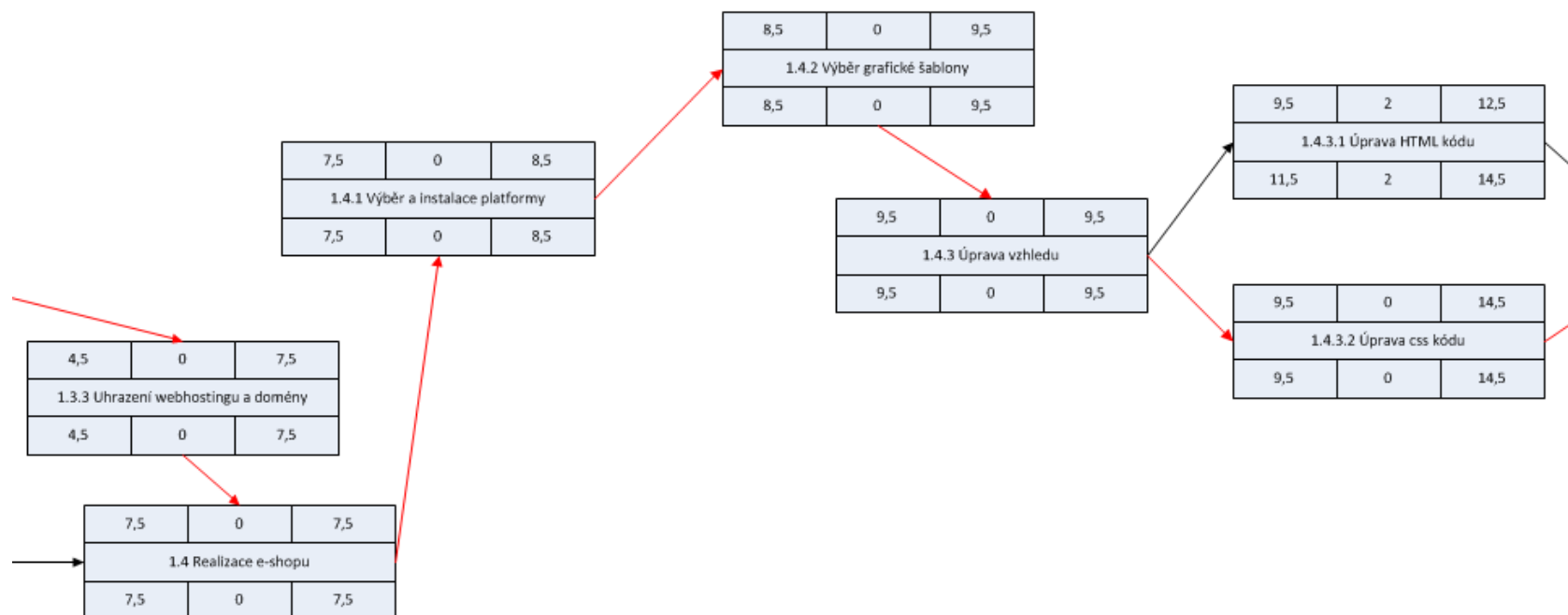
Příloha č. 1: Síťový graf.....	I
Příloha č. 2: Ganttův diagram s alokací pracovních zdrojů – MS Project 2010.....	VII

## Příloha č. 1: Síťový graf

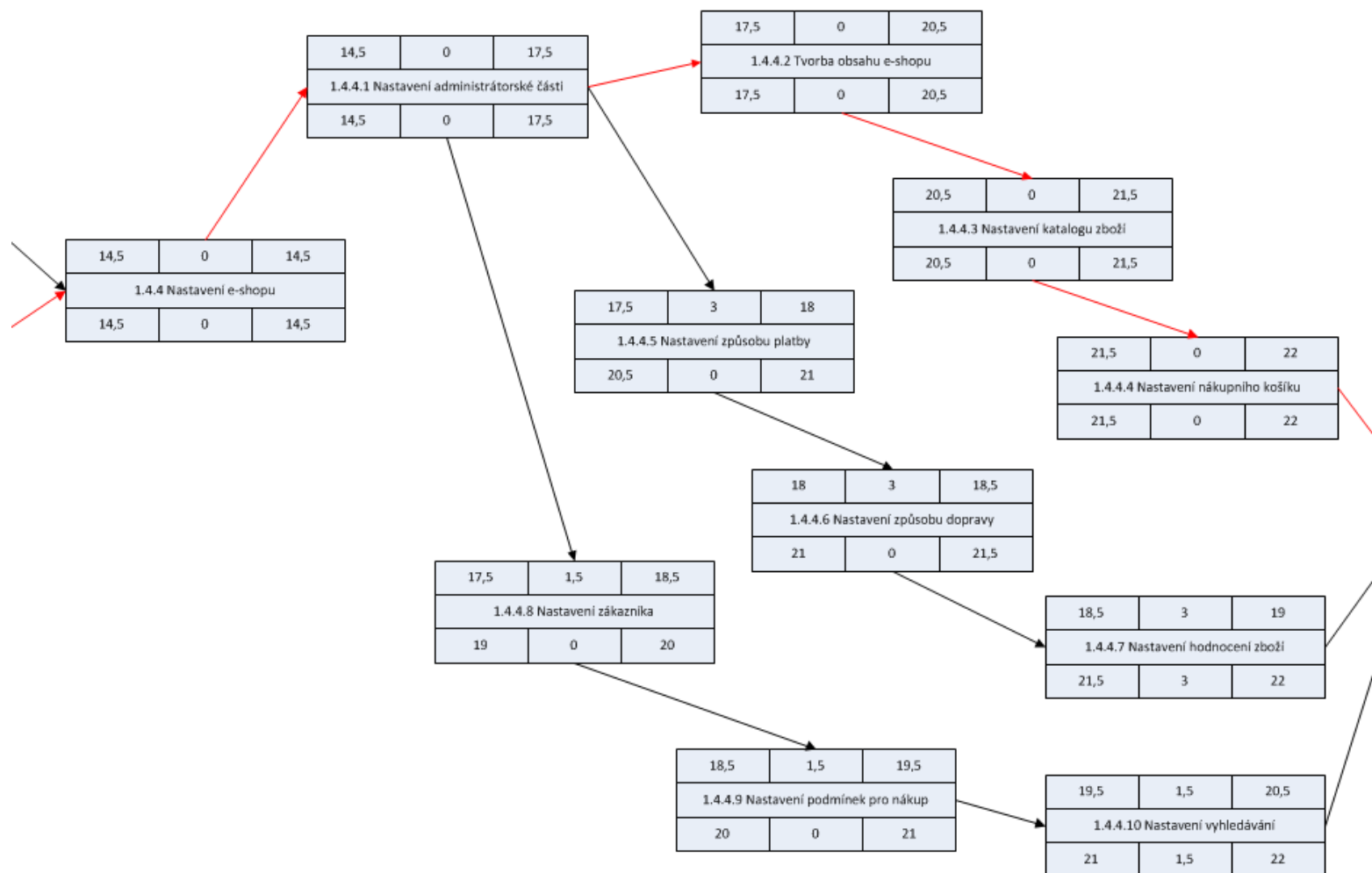
Síťový graf 1/6



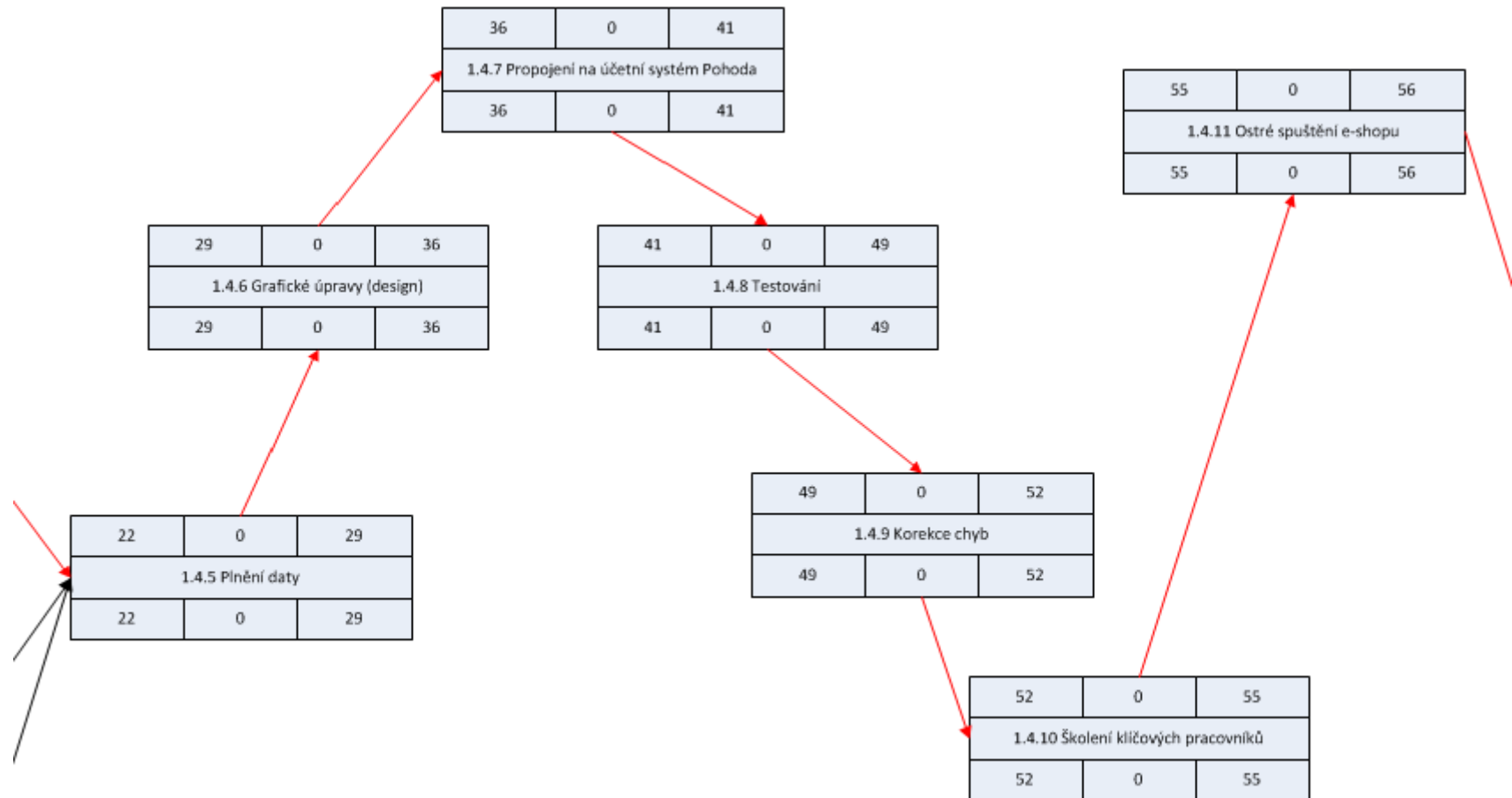
## Síťový graf 2/6



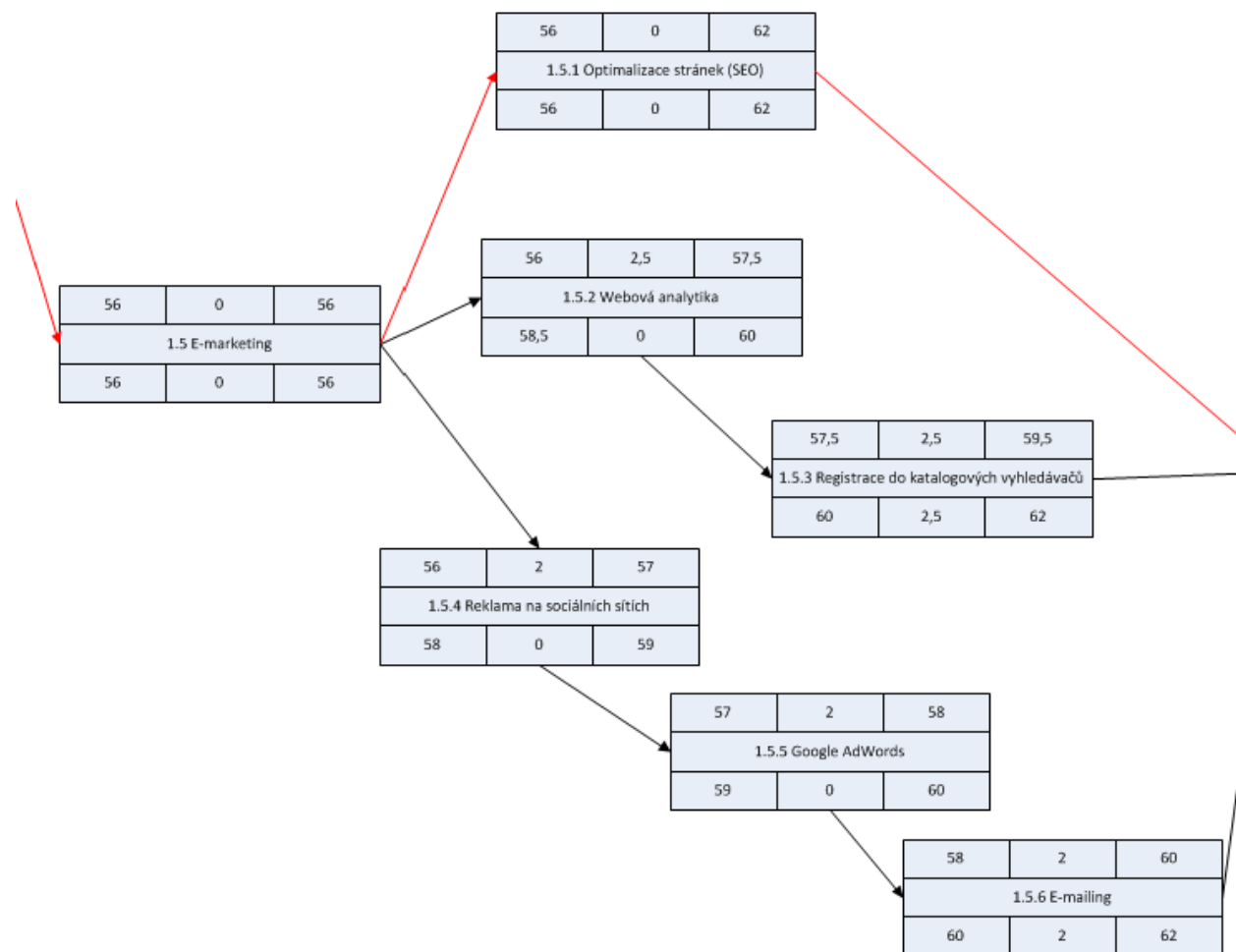
### Síťový graf 3/6



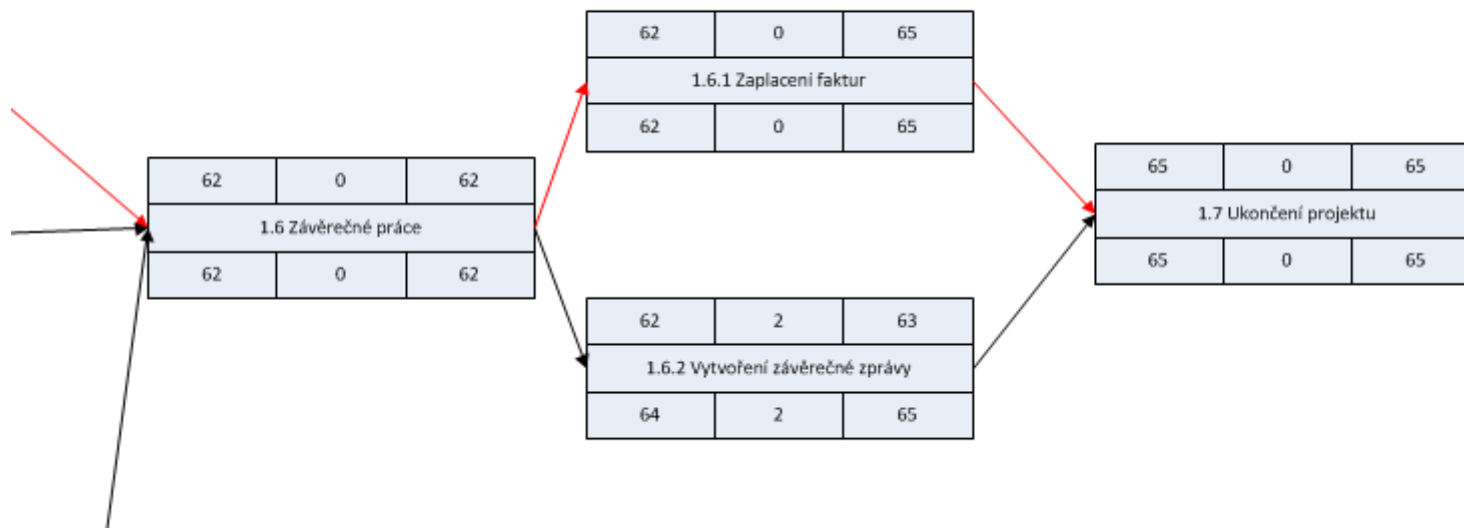
Síťový graf 4/6



## Síťový graf 5/6



Síťový graf 6/6





## Příloha č. 2: Ganttův diagram s alokací pracovních zdrojů – MS Project 2010

